

Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa



# IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGICA E PERFORMANCE ORGANIZACIONAL – OCTAL TV

Nuno Miguel de Sousa Caldeirinha

Projecto – Empresa  
Mestrado em Gestão

Orientador:  
Prof. Dr. J. Azevedo Rodrigues, prof. Associado Convidado ISCTE,  
Departamento de Contabilidade

Maio 2009



Agradecimentos:

Ao terminar esta longa caminhada cujo resultado é este projecto, e olho para trás, sinto uma imensa dívida de gratidão com uma infinidade de pessoas que, com maior ou menor participação, contribuíram para que este trabalho se tornasse realidade.

Não posso deixar de expressar o meu bem haja a todos os que me deram o apoio suficiente e necessário para continuar em frente. Só assim foi possível abdicar de fins-de-semana, dias e noites para que este projecto fosse uma realidade. De realçar que só com muito esforço e dedicação própria foi possível chegar a bom porto.

À minha família: Mãe, Pai e Irmã, que com naturalidade, carinho e esforço souberam transmitir os valores que orientam a minha vida. Um carinho muito especial para os meus avós.

À Liliana, um especial obrigado pelo tempo que me foi “dispensado” de forma a ser possível efectuar o projecto, pela ajuda no trabalho de revisão e pelo seu suporte em todas as outras áreas.

Quero também deixar uma palavra de apreço ao Professor Azevedo Rodrigues, pois além da orientação no trabalho, foi a sua exposição sobre o tema nas aulas da Pós-Graduação que me levou a escolher este assunto para o projecto de mestrado.

Também todos os colegas de trabalho, queria deixar o meu agradecimento pelo apoio recebido ao longo de todo o trabalho.

Um muito obrigado a todos.

*(Esta página foi intencionalmente deixada em branco)*

## **Resumo:**

O presente trabalho, “Implementação Estratégica e Performance Organizacional – Octal TV”, focaliza-se fundamentalmente na implementação da estratégia empresarial assim como a sua monitorização. O presente estudo foi realizado tendo em conta vários modelos assim como as ferramentas existentes de apoio à gestão e de performance organizacional, de forma a dinamizar e facilitar a implementação e monitorização da estratégia concebida para uma determinada organização (empresa).

Está dividido em duas partes:

- Na primeira parte, apresenta-se uma análise teórica sobre a estratégia e sobre a performance organizacional. No que respeita à estratégia, é efectuada uma apresentação das características e objectivos dos principais modelos estratégicos bem como uma análise crítica sobre os mesmos. Relativamente à performance organizacional, são analisadas algumas das principais metodologias de formulação e implementação estratégicas sobre o tema. Dessa análise foi escolhido um dos modelos – o *Balanced Scorecard* – sendo este apresentado e estudado com maior detalhe e profundidade.

- A segunda parte consiste numa aplicação prática do modelo seleccionado – o *Balanced Scorecard* – a uma empresa na área do IT (Octal TV), onde se pretende demonstrar como o modelo escolhido de avaliação da performance pode ser um sistema eficaz de apoio, comunicação e monitorização da estratégia definida.

JEL Classification System: M41, M49

**Palavras-chave:** Estratégia; Performance organizacional; *Tableau de Bord*; *Balanced Scorecard*

**Abstract:**

The present work, with the title “Strategic Implementation and Organizational Performance – Octal TV”, is leaned over the implementation of the enterprise strategy as well as monitoring it. This study was carried out based on strategic models, as well as on the existing tools of support and organizational performance, in order to improve and facilitate the implementation and monitoring of the strategy conceived for one determined organization (company).

This work is divided in two parts:

- In the first part, a theoretical analysis is presented on the strategy and organizational performance. Regarding strategy, it is made a presentation of the characteristics and objectives of the main strategic models, as well as a critical analysis. In what concerns the organizational performance, the focus of the analyses will be some of the main methodologies of the strategic formulation and implementation. From this analysis one of the models was chosen - *Balanced Scorecard* - being this presented and developed in detail.

- The second part consists on the practical application of the selected model – *The Balanced Scorecard* - to an Information Technology company (Octal TV), which intends to demonstrate that the chosen model for evaluation of the performance will became an efficient system of support, communication and monitoring of the defined strategy.

JEL Classification System: M41, M49

**Key Words:** Strategy; Performance Management; *Tableau de Bord*; *Balanced Scorecard*

# ÍNDICE

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1 Sumário Executivo.....	1
1.2 Estrutura do Trabalho .....	2
1.3 Objectivos, Metodologia e Técnicas de recolha de dados .....	2
<b>2. REVISÃO TEÓRICA .....</b>	<b>4</b>
2.1 Conceito de Estratégia .....	4
2.2 Estratégia empresarial.....	6
2.2.1 Principais conceitos utilizados na Gestão Estratégica .....	6
2.2.1.1 Visão (Intenção Estratégica) .....	6
2.2.1.2 Missão .....	7
2.2.1.3 Valores .....	8
2.2.1.4 Objectivos .....	9
2.2.1.5 Recursos .....	9
2.2.1.6 Vantagem Competitiva.....	10
2.3 Evolução do Pensamento Estratégico .....	12
2.3.1 A Escola do Desenho: Estratégia como processo de concepção .....	13
2.3.2 A Escola do Planeamento: Estratégia como processo formal.....	14
2.3.3 A Escola do Posicionamento: Estratégia como um processo analítico.....	15
2.3.4 A Escola da Aprendizagem: Estratégia como um processo emergente.....	18
2.3.5 A Escola Baseada nos Recursos: Estratégia como um processo de capacidades internas.....	19
2.4 Implementação da estratégia.....	20
2.5 Performance organizacional .....	22
2.5.1 Modelos de avaliação de performance.....	24
2.5.1.1 Implementação de sistemas de avaliação da performance .....	26
2.5.1.2 Análise e selecção dos modelos para uma aplicação prática .....	27
2.5.1.2.1 Principais diferenças entre o <i>Tableau de Bord</i> e o <i>Balanced Scorecard</i> .....	27
2.5.1.2.2 Comparação entre o <i>Performance Prism</i> e o <i>Balanced Scorecard</i> ...	29
2.6 Sumário e Conclusões.....	29
<b>3.O BALANCED SCORECARD .....</b>	<b>30</b>
3.1 Introdução .....	30
3.2 História do <i>Balanced Scorecard</i> .....	30

3.3 O <i>Balanced Scorecard</i> como um sistema de gestão estratégica.....	32
3.4 As perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i> .....	33
3.4.1 Perspectiva financeira (ou accionista).....	34
3.4.2 Perspectiva do cliente.....	36
3.4.3 Perspectiva interna .....	37
3.4.4 Perspectiva da Aprendizagem e Crescimento.....	38
3.5 Indicadores.....	42
3.6 Apreciação Crítica do <i>Balanced Scorecard</i> .....	43
3.6.1 Principais Vantagens da Metodologia do <i>Balanced Scorecard</i> .....	43
3.6.2 Principais Críticas à Metodologia <i>Balanced Scorecard</i> .....	43
3.6.3 Cuidados a ter na implementação do <i>Balanced Scorecard</i> .....	44
<b>4. DESENVOLVIMENTO DO MODELO TEÓRICO .....</b>	<b>46</b>
<b>5. DESCRIÇÃO E APRESENTAÇÃO DA EMPRESA .....</b>	<b>48</b>
5.1 Apresentação da Empresa .....	48
5.1.1 Introdução .....	48
5.1.2 Evolução Histórica.....	48
5.1.3 A estrutura accionista.....	50
5.1.4 Estrutura Organizacional.....	51
5.1.5 Actividade Económica e Financeira .....	51
5.1.6 Recursos Humanos.....	52
5.2 Análise externa e interna.....	53
5.2.1 Análise Externa .....	53
5.2.2 Análise Interna .....	55
5.2.3 Análise <i>SWOT</i> da Octal TV .....	57
5.3 A Visão, a Missão, os Valores e as Linhas de Orientação Estratégica.....	58
5.3.1 Visão .....	58
5.3.2 Missão .....	59
5.3.3 Os valores.....	59
5.3.4 Linhas de Orientação Estratégica.....	59
5.4 Sumário e Conclusões.....	60
<b>6. DESENVOLVIMENTO DE UM <i>BALANCED SCORECARD</i> PARA A EMPRESA.....</b>	<b>62</b>
6.1 Introdução .....	62
6.2 As principais perspectivas de gestão .....	62
6.2.1 Perspectiva Financeira .....	62

6.2.2 Perspectiva do Cliente.....	63
6.2.3 Perspectiva dos Processos.....	63
6.2.4 Perspectiva da Aprendizagem e Crescimento.....	64
6.3 Identificação das relações causa-efeito.....	65
6.4 Selecção dos indicadores.....	66
<b>7. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>69</b>
7.1 Conclusões.....	69
7.2 Recomendações, Limitações e Oportunidades de investigação futura.....	71
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>73</b>

## Índice de Figuras, Gráficos e Quadros

Figura 1 – Estrutura do trabalho	Pág. 2
Figura 2 – Modelo fundamental da Escola do Desenho	Pág.14
Figura 3 – Modelo cinco forças de Porter	Pág.16
Figura 4 – Cadeia de valor de Porter	Pág.18
Figura 5 – Estratégias Deliberadas e Emergentes	Pág.19
Figura 6 – Esquema de utilização dos recursos para a geração de vantagem competitiva	Pág.20
Figura 7 – <i>Performance Prism</i>	Pág.26
Figura 8 – <i>Balanced Scorecard</i> como um sistema de gestão estratégica	Pág.33
Figura 9 – As perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i>	Pág.34
Figura 10 – Processos internos de negócio: Cadeia de Valor Genérica	Pág.38
Figura 11 – Mapa estratégico	Pág.41
Figura 12 – Componentes necessárias para a Execução da Estratégia	Pág.44
Figura 13 – Modelo teórico da formulação e implementação estratégica	Pág.47
Figura 14 – Mapa da actual estrutura accionista da Octal TV	Pág.50
Figura 15 – Estrutura organizativa da Empresa	Pág.51
Figura 16 – As cinco Forças de Porter no mercado dos equipamentos <i>STB</i>	Pág.54
Figura 17 – Cadeia de Valor da Octal TV	Pág.55
Figura 18 – Análise <i>SWOT</i> da Octal TV	Pág.57
Figura 19 – Mapa estratégico Octal TV (Causa-efeito)	Pág.66
Gráfico 1 – Volume de Negócios	Pág.52
Gráfico 2 – Resultados Líquidos e Resultados Operacionais	Pág.52
Gráfico 3 – Número médio de colaboradores	Pág.53
Quadro 1 – Objectivos, Indicadores-Chave, Modo de Cálculo e Metas	Pág.67

## **Siglas e abreviaturas utilizadas**

*BSC – Balanced Scorecard*

EBR – Escola Baseada nos Recursos

*ERP – Enterprise Resource Planning*

I&D – Investigação e desenvolvimento

*IT – Information Technology*

NFM – Necessidade de Fundo de Maneio

*PC – Personal Computer*

*PIMS – Profit Impact Market Studies*

*SOHO – Small office / home office*

*SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*

*STB – Set-Top-Box*

TI – Tecnologias de Informação

*TB – Tableau de Bord*

VN – Volume de Negócios

*KPI – Key Performance Indicator*

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1 Sumário Executivo

A complexidade e a rapidez da mudança são, provavelmente, os dois aspectos que melhor caracterizam a gestão nas últimas décadas. As organizações formulam estratégias e procuram implementá-las mas, decorrido algum tempo de execução, concluem que a sua performance não corresponde aos resultados planeados na estratégia.

A solução que apontamos para esse problema, consiste na utilização de um modelo e instrumento de gestão da performance, numa perspectiva de sistema integrado. O *Balanced Scorecard* pode constituir a espinha dorsal do sistema, integrando e interagindo depois com outras ferramentas, tais como as soluções *ERP*. Desta forma, as organizações poderão tornar menos complexas as decisões envolvidas em todo o seu ciclo estratégico.

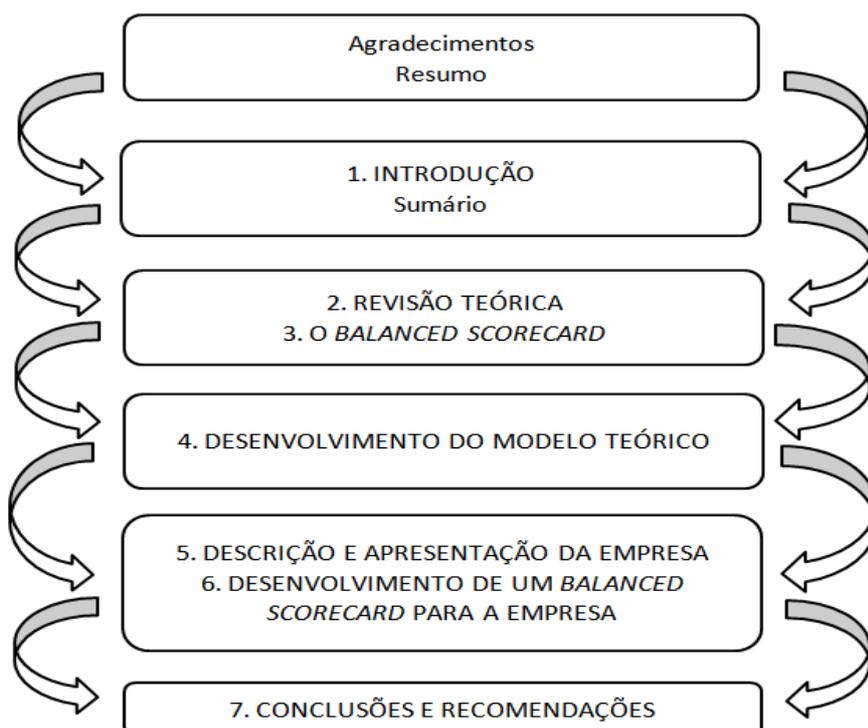
O presente trabalho pretende, de uma forma prática a implementação do referido modelo, numa empresa portuguesa que à data não possui um sistema de acompanhamento avançado de avaliação de performance. Inicia por dar um enquadramento através de uma revisão teórica sobre os temas considerados mais pertinentes, como é o caso dos conceitos de estratégia e evolução do pensamento estratégico. Dando de seguida atenção ao modelo do *Balanced Scorecard*, são apresentados os seus principais processos e metodologias, alertando para a vantagem que as organizações têm em encarar estes instrumentos como um sistema integrado.

Concluindo que este é o sistema que actualmente permite, mesmo com algumas limitações, a melhor forma de transcrever a estratégia da empresa para a prática, as organizações podem ter neste modelo os indicadores que possibilitam medir a sua performance tendo em conta o seu intento estratégico. De realçar também a flexibilidade apresentada pelo *Balanced Scorecard*, pois alterando a estratégia, pode ser efectuado um *refresh* ao modelo de uma forma a que seja apontado na direcção das novas premissas.

## 1.2 Estrutura do Trabalho

O presente trabalho apresenta a seguinte estrutura, representada de uma forma esquemática.

Figura 1 – Estrutura do trabalho



## 1.3 Objectivos, Metodologia e Técnicas de recolha de dados

O objectivo genérico deste trabalho é a de auxiliar os gestores a poderem melhorar a capacidade de implementação estratégica nas organizações, assim como efectuar a sua monitorização. O objectivo específico pode ser considerado como a definição e formulação de um modelo de avaliação de performance, suportado na metodologia *Balanced Scorecard*, para uma empresa na área de IT – Octal TV.

A escolha deste projecto não é alheia ao facto de este, ser do ponto de vista profissional uma mais-valia, pois trabalhando directamente, quer na empresa seleccionada para aplicação do caso, quer na área de análise de estudo do trabalho, poderá ser efectuado o acompanhamento de perto da implementação. Acresce o facto da facilidade de obtenção

de informação, junto da empresa. Outro aspecto relevante será que a empresa, à data, não possui um sistema “avançado” de monitorização da performance.

O trabalho apresentado foi desenvolvido seguindo o conceito de Projecto – Empresa, no âmbito de Projecto de Mestrado.

Relativamente á recolha de dados, esta efectuou-se tendo em conta bibliografia especializada sobre o tema, e dados da própria empresa. Na empresa, esta recolha foi efectuada através da observação, entrevistas e conversas informais, com um excelente acesso à Gestão de Topo, e outros colaboradores, assim como documentação da própria empresa e de outros organismos.

## 2. REVISÃO TEÓRICA

### 2.1 Conceito de Estratégia

A estratégia das empresas tem vindo a assumir diferentes conceptualizações ao longo da evolução do pensamento estratégico.

A palavra estratégia deriva do termo grego *strategos*, que combina *stratos* (exército) com *-ag* (liderar), ou seja *strategos* significa literalmente “a função do general do exército”. Assim, do ponto de vista militar, a estratégia é geralmente definida como a disposição das tropas com vista a alcançar a vitória sobre o inimigo. No meio empresarial, a estratégia é frequentemente conotada com a formulação de um plano que reúne de uma forma integrada os objectivos, políticas e acções da organização, com vista a alcançar o sucesso. Mas enquanto que, no contexto militar, a finalidade última da estratégia é vencer o inimigo, nos negócios, a criação de vantagem competitiva sustentável é a principal razão de ser da estratégia empresarial.

Definições complementares de estratégia empresarial:

- Plano que integra os principais objectivos, políticas e sequências de acções num todo coerente. *James Brian Quinn (1980)*
- Plano unificado, completo e integrado, concebido para garantir que os objectivos básicos da empresa são alcançados. *William Glueck (1980)*
- Padrão de objectivos e principais políticas para os alcançar, expressos de maneira a definir em que negócio a empresa está ou deverá estar e o tipo de empresa que é ou deverá ser. *Kenneth Andrews (1980)*
- Via para alcançar, de uma forma tão eficiente quanto possível, uma vantagem sustentável sobre a competição. *Keinichi Ohmae (1982)*
- Padrão num conjunto de decisões e acções. *Henry Mintzberg (1985)*
- Criação de uma adequação entre as actividades da empresa. *Michael Porter (1996)*

*«As batalhas são ganhas pela organização ou pela pessoa que, primeiro, adote a melhor estratégia competitiva e, segundo, cometa menos erros.»*  
*Sun Tzu (400-320 A.C.)*

Como se poderá depreender por esta citação, assim como pelo que foi mencionado anteriormente, a palavra estratégia tem uma origem remota e a sua aplicação esteve relacionada, durante muito tempo, com a área militar. Segundo alguns autores, designava mesmo a «ciência e a arte do comandante-chefe».

Peter Drucker foi um dos primeiros a definir o conceito de estratégia organizacional como a resposta a duas questões: i) qual o nosso negócio? e ii) qual poderia ser o nosso negócio? A grande contribuição desta conceptualização é a definição da necessidade das organizações terem um propósito e a inclusão do futuro nas decisões.

Como objecto de investigação académica, Alfred Chandler apresentou na década de 1960 definições de estratégia mais abrangentes como «a definição dos objectivos básicos de longo prazo de uma empresa, a adopção de linhas de acção e a atribuição de recursos necessários à satisfação desses objectivos».

Nas décadas subsequentes, a literatura subordinada ao tema é vasta e diversificada. A Escola de Harvard introduz o modelo *SWOT*, explícito e de fácil aplicação; a Escola de Carnegie, com Igor Ansoff, foi pioneira na definição de modelos de planeamento estratégico, Michael Porter introduz a necessidade das empresas definirem as suas estratégias atendendo às restantes empresas do sector, em geral, e dos grupos estratégicos, em particular.

Todas estas contribuições levam à perspetivação da estratégia e do planeamento estratégico como a definição de um propósito para a empresa (obrigando à existência de uma visão). Seguidamente procede-se à análise do meio envolvente (para detectar ameaças e oportunidade), à análise dos determinantes do jogo concorrencial no seio de um sector empresarial (Porter) e à análise interna da empresa, o que vai permitir a definição de objectivos e estratégias empresarias.

Na evolução do pensamento estratégico, até recentemente, está subjacente a ideia que a análise externa condiciona e irá determinar as decisões da empresa. No entanto, devido

em grande parte à crescente turbulência do meio envolvente, novas abordagens ao pensamento estratégico têm vindo a ser propostas.

## 2.2 Estratégia empresarial

### 2.2.1 Principais conceitos utilizados na Gestão Estratégica

Para melhorar a compreensão dos diversos temas tratados, são introduzidos neste capítulo alguns dos principais conceitos utilizados na gestão estratégica.

#### 2.2.1.1 Visão (Intenção Estratégica)

A Visão pode ser definida como o estado futuro desejado e alinhado com as aspirações da organização. De acordo com Aaker (1992), a Visão dá uma direcção e um propósito às actividades estratégicas da organização.

A Visão de uma empresa traduz, de uma forma abrangente, um conjunto de intenções e aspirações para o futuro, sem especificar como devem ser atingidas. A Visão tem assim um papel essencialmente motivador, procurando servir de inspiração para os membros da organização tirarem o máximo de partido das suas capacidades e alcançarem níveis mais elevados de excelência profissional, ou seja a Visão da empresa deverá servir de inspiração para todos os seus membros. Na maior parte das organizações a visão partilhada não está escrita, apenas reflecte os ideais dos seus líderes, comunicados em inúmeras conversas e apresentações públicas. Contudo, a manifestação escrita ou verbal da Visão não é suficiente para garantir a sua assimilação por toda a organização. Mais importante do que as palavras são as acções no terreno dos líderes e gestores de topo.

As afirmações que se seguem são dois conhecidos exemplos do carácter utópico, mobilizador e motivador da Visão:

- *“to build a simple, reliable and affordable car the average American worker could afford.”* Henry Ford
- *“We create computers that are fun, powerful, and easy to use.”* Apple Computers

Definir a Visão:

- Onde gostaria a organização de se ver?
- Como gostaria a organização de ser vista pelas outras organizações?
- Que mundo quer a organização ajudar a criar?
- Que marca quer deixar a organização no mundo?
- *“I have a dream”*

### **2.2.1.2 Missão**

A Missão da organização pode ser definida como o propósito e as actividades em linha com os valores e expectativas dos *stakeholders*.

A explicitação de uma Visão dá geralmente origem à Missão da empresa, uma declaração escrita que procura traduzir os ideais e orientações globais da organização para o futuro. Dito de outra forma, a Missão passa pelo desempenho de um conjunto de actividades e processos que se tornam, eles mesmos, ultrapassáveis (superáveis) em termos de desempenho, se feitos cada vez melhor e, em todo o caso, em consonância com a Visão e os valores da organização.

A criação de uma Missão visa, em última análise, difundir o espírito da organização por todos os seus membros e congregar esforços para a prossecução dos objectivos gerais. A Missão deve possuir um carácter simultaneamente estratégico e operacional. A vertente estratégica focaliza as energias da organização para o sucesso a longo prazo, enquanto a vertente operacional baliza a actuação táctica no curto e médio prazo. Diferentes divisões de uma empresa ou diferentes empresas de um grupo económico devem ter missões diferentes.

Seguidamente são referidos alguns exemplos no que respeita à Missão de algumas grandes empresas:

- *“Contribuir para o desenvolvimento do sistema financeiro e da economia portuguesa – mediante a concepção e distribuição de produtos e serviços financeiros inovadores e personalizados, cobrindo a globalidade das necessidades e expectativas*

*financeiras de diferentes segmentos de mercado, com padrões de qualidade e de especialização superiores –, consolidando o seu posicionamento como Instituição de referência pela qualidade, inovação e liderança tecnológica das suas propostas de valor, tanto a nível doméstico como nos mercados geográficos em que está implantado.” BCP*

- *“A Sony abre caminhos, procura sempre o desconhecido. Através do progresso, a Sony deseja servir a humanidade” Sony*

- *“Ser uma referência da gestão de investimentos em sectores chave da economia nacional e internacional, consciente dos princípios de desenvolvimento sustentável e capaz de equilibrar as exigências de criação de valor para os accionistas com uma profunda consciência social e ambiental.” Semapa*

#### Definir a Missão

- Qual a razão de ser da organização?
- Qual o negócio da organização?
- Quais são as futuras competências requeridas pela organização?
- Quem são os principais clientes ou segmentos de mercado da organização?
- Quais são os principais produtos ou serviços da organização?
- Quais os princípios básicos e os valores da organização?

#### 2.2.1.3 Valores

Os Valores das organizações podem ser considerados o conjunto de sentimentos (*feelings*) que estruturam, ou pretendem estruturar, a cultura e a prática da organização. As organizações, possuem na sua maioria um conjunto de valores que permitem saber quem são, o que representam, o que querem atingir e quando pretendem fazê-lo. É necessário ter a consciência que esses valores constroem, aumentam ou até, por vezes, transcendem os requisitos fundamentais dos lucros da organização. Todos os Valores estão relacionados com a sua cultura, no entanto a honestidade, integridade, respeito pelos outros e profissionalismo são alguns exemplos de Valores organizacionais, inerentes a toda e qualquer cultura.

Tal como foi adiantado na Visão e na Missão, também os Valores têm que ser partilhados por todos os membros da organização, pois só assim serão fortalecidos e largamente aceites por todos (Aaker, 1992)

#### **2.2.1.4 Objectivos**

Os Objectivos da organização podem ser definidos como o objectivo global (*goal*), *Statement* global ou o propósito ambicionado.

Os Objectivos, mais gerais ou mais específicos, são os fins que a organização pretende atingir, de uma forma mais global ou mais quantificada e temporal, respectivamente. Efectivamente, os Objectivos traduzem os resultados essenciais a atingir pela organização no cumprimento da sua Missão e de forma que lhe permita atingir a Visão que tem, escreveu e comunica. A missão organizacional é formulada como um conjunto genérico de objectivos específicos e concretizáveis. Quando são bem formulados, podem traduzir-se em acções específicas, dando uma orientação aos colaboradores responsáveis pelo seu cumprimento, estabelecendo prioridades de longo prazo para a organização e facilitando o controlo de gestão, Donnelly *et al.* 2000.

Os Objectivos organizacionais devem ser definidos não só pela gestão de topo, mas também por aqueles que são responsáveis pelo seu alcance. Independentemente de serem qualitativos ou quantitativos, estes devem traduzir-se em acções específicas nos níveis mais baixos da organização

#### **2.2.1.5 Recursos**

De um modo abrangente, os Recursos como os poderes da empresa. Numa definição mais estreita, os Recursos podem ser considerados como “activos específicos de uma empresa que são difíceis, senão mesmo impossíveis, de imitar”. Recursos são os bens produtivos que são propriedade da organização (Grant, 2005).

A análise dos Recursos de uma empresa é fundamental para a mesma verificar as potencialidades que possui. Esta análise abrange não apenas os activos da empresa, mas

também outros tipos de recursos ausentes no balanço patrimonial da empresa. O valor do Recurso é inerente à sua utilidade e escassez, isto é, tende a diminuir se o Recurso se torna menos escasso. Além disso, o recurso é menos valioso e também menos escasso, se for facilmente imitável.

Grant (2005) afirma que para se obter um conhecimento mais profundo dos recursos da empresa é preciso dividir esses recursos em três tipos diferentes, sendo eles: recursos tangíveis, recursos intangíveis e recursos humanos.

Relativamente ao desenvolvimento da Escola baseada nos Recursos, é possível verificar mais à frente uma figura representativa da utilização dos recursos para a geração de vantagem competitiva (Figura 6, pág.20).

#### **2.2.1.6 Vantagem Competitiva**

O conceito de Vantagem Competitiva foi desenvolvido por Porter que procura mostrar a forma como a estratégia escolhida e seguida pela organização pode determinar e sustentar o seu sucesso competitivo.

A Vantagem Competitiva surge fundamentalmente do valor que uma determinada empresa consegue criar para os seus clientes e que ultrapassa os custos de produção. O termo valor aqui aplicado representa aquilo que os clientes estão dispostos a pagar pelo produto ou serviço. Deste modo um valor superior resulta da oferta de um produto ou serviço com características percebidas idênticas aos da concorrência mas por um preço mais baixo, ou alternativamente, da oferta de um produto ou serviço com benefícios superiores aos da concorrência que mais do que compensam um preço mais elevado.

Segundo Porter, existem dois tipos básicos de Vantagem Competitiva: a liderança no custo e a diferenciação, as quais, juntamente com o âmbito competitivo, definem os diferentes tipos de estratégias genéricas. Porter descreve ainda o instrumento básico para diagnosticar a Vantagem Competitiva e para encontrar formas de a intensificar: a cadeia de valores. Através da cadeia de valores, a organização é dividida nas suas

actividades básicas (investigação e desenvolvimento, produção, comercialização e serviço), o que facilita a identificação das fontes de Vantagem Competitiva. [ver Figura 4 (pág.18) apresentada no desenvolvimento da Escola do posicionamento].

Uma organização possuiu uma Vantagem Competitiva quando a sua taxa de rentabilidade a longo prazo é superior à média da indústria num dado mercado ou segmento de mercado. A Vantagem Competitiva é alcançada pelo acesso a determinados recursos estratégicos. As Vantagens Competitivas não se relacionam somente com os factores tradicionais (preço das matérias-primas, energia, trabalho), mas dependem de um modelo dinâmico, focado na capacidade de inovação, seja ela dos processos produtivos, produtos ou serviços, estruturas ou redes relacionais, assim com do acesso a determinados recursos estratégicos, como por exemplo as competências humanas, sinergias de mudança, informação ou serviços de apoio.

As capacidades que conseguem gerar Vantagens Competitivas são denominadas *core competences*. Estas caracterizam-se por serem fundamentais para a estratégia e desempenho da empresa, sendo evidenciadas quando provêm uma sustentação para a entrada em novos mercados, ou quando geram uma contribuição desproporcional em termos de valor para o cliente final ou pela eficiência com o qual esse valor é transferido (Hamel e Prahalad, 1990).

Os lucros que as empresas obtêm por meio das capacidades, as quais são ou podem ser a base para a definição das suas estratégias, dependem de três factores, sendo eles as habilidades de estabelecer Vantagem Competitiva, a sustentação da Vantagem Competitiva, e a apropriação dos retornos da Vantagem Competitiva (Grant, 2005). De acordo com o autor, para que o recurso estabeleça uma Vantagem Competitiva, é necessário o encontro de encontrar duas condições: escassez e relevância. Se um recurso é amplamente disponibilizado dentro de uma indústria, é provável que este seja essenciais para competir, mas não será um aspecto suficiente para a obtenção de Vantagem Competitiva. Isso justifica a necessidade de que o recurso seja escasso no mercado para que ele possa ser factor de obtenção de Vantagem Competitiva. Com relação à relevância, para a obtenção da vantagem competitiva, além do recurso ser escasso no mercado, ele precisa também de estar relacionado com um ou mais factores chaves para o sucesso dentro de uma indústria.

Em resumo, o recurso, sob o aspecto da Vantagem Competitiva, necessita de ajudar a organização na criação de valor para os seus consumidores. Os benefícios gerados pelo recurso não dependem apenas da origem da Vantagem Competitiva. Além disso, é necessário avaliar o tempo que esta Vantagem Competitiva irá durar. Isso depende da durabilidade da competência e dos recursos, e também de como os concorrentes poderão imitar a Vantagem Competitiva adquirida. Os recursos e as capacidades são imitáveis se forem transferíveis, ou replicáveis, ou seja quando puderem ser adquiridas no mercado ou puderem ser desenvolvidos pelas outras empresas. Outra característica importante é a capacidade que a empresa possui de replicar uma capacidade que ela já possui de modo a utilizá-la em diferentes produtos ou mercados de diferentes localizações geográficas (Grant, 2005). Por ser algo intangível, já que se refere a uma habilidade intermediária ao processo de utilização dos recursos (algo tangível) para atingir um certo objectivo (algo tangível ou intangível), a capacidade torna-se algo de difícil observação e como consequência algo difícil de se imitar ou comprar.

### **2.3 Evolução do Pensamento Estratégico**

Neste ponto será efectuado um resumo da evolução do pensamento estratégico, de forma a verificar de onde surgiram os modelos de análise utilizados no trabalho.

O contributo de vários autores, experiência e casos concretos têm sido fundamentais para o desenvolvimento da Estratégia. Estes contributos têm a sua área de influência bastante vasta, não se confinando ao conhecimento científico, pois a estratégia incorpora também aspectos de carácter filosófico (caso da personalidade de quem pensa a estratégia), assim podemos considerar que a estratégia terá um carácter híbrido – conhecimentos científicos e conhecimentos filosóficos.

Existindo diversos autores, diferentes envolvimentos, perspectivas, propostas e considerando o tempo, é natural que o conhecimento estratégico se possa agrupar em *clusters* mais ou menos homogêneos consoante os contributos de cada qual para o estabelecimento de um determinado conhecimento sobre estratégia. Estes grupos foram designados por Escolas do Pensamento Estratégico.

Um conjunto de autores com semelhanças de pensamento entre si podem ser agrupados numa mesma Escola. As Escolas, em si mesmas, apresentam por vezes fronteiras ténues e as várias propostas de agrupamento podem ter algumas zonas de sobreposição.

Neste trabalho serão descritas as consideradas como principais e mais significativas, a saber: (1) Escola do Desenho; (2) Escola do Planeamento; (3) Escola do Posicionamento; (4) Escola da Aprendizagem; (5) Escola baseada nos Recursos.

### **2.3.1 A Escola do Desenho: Estratégia como processo de concepção**

A escola do Desenho preconiza uma aproximação ao conhecimento das oportunidades e ameaças da envolvente, dos pontos fortes e fracos internos para poder “fazer” estratégia. São basilares aspectos como conciliação entre o poder e o interior empresarial, o diagnóstico contínuo da envolvente externa, a avaliação exaustiva dos pontos fortes e fracos e das competências distintivas, a adequação da alternativa estratégica à escolha do líder, o carácter ético e social da estratégica, o topo hierárquico da empresa como responsável pela estratégia, a hierarquia estratégica (tipicamente *top-down*) e a estrutura como consequência da estratégia.

Nesta escola a estratégia surge como adequação, como ajustamento proveniente quer da análise quer da intuição, que conjuntamente olham o horizonte e o futuro, procurando desenhar o caminho mais ajustado para a organização.

O modelo referido anteriormente é conhecido por modelo *SWOT*, procura fazer uma avaliação eficaz dos pontos fortes (*Strengths*) e dos pontos fracos (*Weaknesses*) da organização, assim como das oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*) do meio envolvente. Com esta descrição fica bem claro que este modelo procura, acima de tudo, efectuar dois tipos de avaliação: uma avaliação externa e uma avaliação interna.

Esta Escola procura desenvolver uma formação estratégica baseando-se num processo de concepção informal que se apoia fundamentalmente na decisões e crenças de um líder.

Apoiando-se esta escola no modelo *SWOT*, daí poderão resultar algumas limitações. Se é verdade que o meio empresarial está em constante mudança, também não será menos verdade que conseguir prever essas mesmas mudanças poderá ser uma tarefa bastante complicada, tornando-se por isso muitas vezes difícil descortinar possíveis oportunidades e ameaças vindas do exterior. Outro aspecto bastante importante é que, sendo este um processo conceptual, torna-se muito complicado ter consciência dos pontos fortes e dos pontos fracos sem os pôr à prova.

A Figura 2 mostra-nos o modelo fundamental da escola do desenho desenvolvido por Mintzberg (1990).

Figura 2 – Modelo fundamental da Escola do Desenho



Fonte: Adaptado de Mintzberg (1990, p.174)

### 2.3.2 A Escola do Planeamento: Estratégia como processo formal

A Escola do Planeamento encara o processo estratégico como um processo formal. Também nesta Escola, como em todo o planeamento, é necessário objectivar a missão e definir as metas a atingir. O processo de formulação da estratégia passa por auditar o interior e o exterior, pelas metodologias que devem ser seguidas na formulação, pelo planeamento propriamente dito e pelas escolhas estratégicas. Um dos elementos centrais

nesta Escola será o *gap* estratégico, isto é, entre o “Onde estamos?” e o “Onde queremos estar?” acaba por ser uma medida do caminho a percorrer.

Este modelo reflecte, como referido a cima, a maior parte dos pressupostos da Escola do *Design*, excepto por ser um processo que não é apenas cerebral, mas formal, sustentada por vários factores (objectivos, orçamentos, programas e planos operacionais) e decompondo o modelo *SWOT* da Escola de *Design*, em partes mais pequenas e distintas, denominadas por *checklists*.

Esta Escola apresenta alguns pontos fortes, como o espírito de colaboração que deve existir entre todos os membros da empresa (processo é da responsabilidade do presidente, enquanto que a sua execução cabe aos executivos), as fases do processo estratégico são bem definidas e explícitas, sendo assim implementadas de um modo detalhado e preciso.

Contudo, esta escola revela também algumas limitações, pois o processo apresenta-se bastante rígido e inflexível, essa mesma inflexibilidade do processo leva a que este não esteja preparado para grandes mudanças, o que não é nada benéfico para o processo estratégico.

### **2.3.3 A Escola do Posicionamento: Estratégia como um processo analítico**

A Escola do Posicionamento, foi a visão dominante da formação da estratégia nos anos 80. Os trabalhos desenvolvidos por Porter (1980, 1985) poderão ser considerados como a expressão máxima desta abordagem, que adopta a visão de que a estratégia se reduz a posições genéricas seleccionadas por meio de análises formalizadas das situações da indústria, tais como as avaliações feitas através do modelo das cinco forças competitivas do citado autor. Nesta escola, a formulação da estratégia deve ser precedida de um exame profundo da indústria e de uma minuciosa análise do ambiente externo e interno da empresa.

A Escola do Posicionamento assume, uma postura histórica sobre a empresa, em que o passado condiciona e, em boa parte, determina o futuro. A estratégia depende então da

utilização circunstancial dos instrumentos escolhidos para estruturar e sistematizar essa história.

De acordo com Porter (1991), o sucesso de uma empresa depende essencialmente de dois factores. O primeiro é a atractividade da indústria em que a empresa concorre, o segundo é a sua posição relativa nessa mesma indústria. A distinção entre estes dois factores é muito importante, pois a empresa pode escolher estratégias que valorizem mais um, do que o outro. Numa primeira fase, Porter aborda a atractividade das indústrias, bem como os factores ou as forças que determinam a concorrência na indústria, referindo que a atractividade das indústrias é tanto maior quanto maior for a sua dimensão futura e/ou a rentabilidade a longo prazo. Para diagnosticar os determinantes chave do jogo concorrencial, bem como identificar os factores-chave de sucesso, Porter apresenta-nos o modelo de análise de indústria das cinco forças competitivas. Através da análise das questões referentes a cada uma dessas forças estruturais determina-se o estado de concorrência de uma indústria e as condicionantes para a estratégia da empresa ou unidade de negócio nessa indústria. As cinco forças do modelo são: 1) o poder negocial dos fornecedores; 2) o poder negocial dos clientes; 3) a ameaça de produtos substitutos; 4) a ameaça de entrada no mercado de novos concorrentes; e 5) o grau de rivalidade e concorrência na indústria em causa.

Figura 3 – Modelo Cinco Forças de Porter

### The Five Forces That Shape Industry Competition



Fonte: Adaptado de Porter – HBR (2008)

Com esta análise, ficam assim conhecidos o estado e a natureza da indústria, os factores críticos que afectam o desempenho nessa indústria e de que forma é que essas alterações, em cada uma dessas forças, poderão afectar a performance de uma empresa nessa indústria. Fica assim também conhecida a rendibilidade média dessa indústria, que tem um forte impacto e condiciona a rendibilidade adoptada pela empresa.

O tipo de estratégia possível para o posicionamento da empresa, com vista a obter a liderança sustentável nesse mercado, é de carácter genérico: de menor custo, de diferenciação ou de foco, sendo esta última centrada apenas num segmento específico. Uma empresa pode procurar simultaneamente melhorias em termos de custo e de diferenciação, mas deve especializar-se numa ou outra estratégia, de uma forma global ou focalizada num determinado segmento da indústria. De acordo com esta abordagem, dificilmente uma empresa se pode especializar numa estratégia de custo e de diferenciação simultaneamente, por estas serem consideradas normalmente incompatíveis. Criar diferenciação implica normalmente ter custos mais elevados, que são incompatíveis com ser líder a nível de custos.

A identificação dos factores associados a custo e diferenciação da empresa são conhecidos através do estudo da Cadeia de Valor (*Value Chain*), que é uma ferramenta analítica também desenvolvida por Porter (1985).

O modelo consiste em dividir o negócio da empresa num conjunto de actividades relativas à empresa, ordenadas de uma forma coerente e em que cada uma delas tem potencial para influenciar o custo ou os benefícios em termos de diferenciação. O estudo da cadeia de valor permite assim compreender o comportamento dos custos e identificar as áreas onde é possível criar diferenciação, segmentar a indústria, analisar as ameaças de substituição e defender a posição competitiva da empresa. Permite também estabelecer as acções necessárias para atingir uma posição de liderança no mercado, de forma coerente e sem perder o controlo dessa cadeia de Valor, através da identificação sistematizada das forças e fraquezas da empresa.

Figura 4 – Cadeia de valor de Porter



Fonte: Adaptado Porter (1985)

As atividades de Logística provisional ou de abastecimento, Operações, Logística de distribuição, Marketing e Vendas, e Serviços, são consideradas Atividades primárias. As atividades de Gestão de Recursos Humanos, de Desenvolvimento e Tecnologia, e de Aprovisionamento são consideradas Atividades de suporte. As primeiras são as atividades genéricas principais, que são mais ou menos vitais dependendo da indústria em que a empresa opera, logo a Cadeia de Valor varia em função da empresa. Com base na análise da Cadeia de Valor podem identificar-se os *drivers* dos custos e da diferenciação, que são a base das estratégias genéricas. Para esse efeito é necessário realizar o *benchmarking*, que consiste nomeadamente em identificar as melhores práticas da indústria por comparação com os outros concorrentes.

A Escola do Posicionamento pode ser criticada em primeiro lugar, o foco é orientado para o quantificável, em oposição ao social e político, ou mesmo ao económico não quantificável, outra preocupação relaciona-se com o processo, a mensagem da Escola de Posicionamento não é ir lá “fora” e aprender, mas ficar em “casa” e calcular.

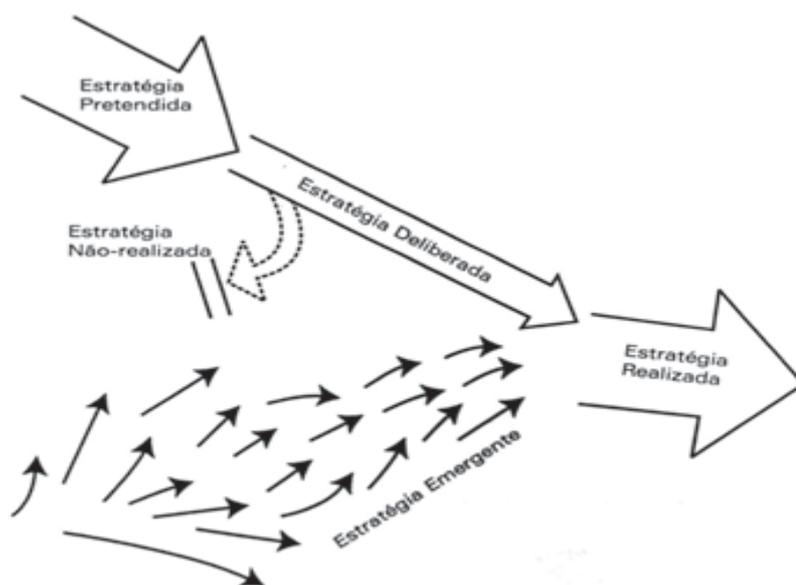
### 2.3.4 A Escola da Aprendizagem: Estratégia como um processo emergente

Esta Escola caracteriza-se por entender a estratégia como um processo emergente que se origina em toda a organização através de seus membros, individualmente ou coletivamente. Assim, as estratégias surgiram dos padrões comportamentais praticados pela organização, inexistindo a cisão entre formulação e implementação da estratégia.

As estratégias seriam o que organização apreendeu, que emerge por intermédio do fluxo das acções organizacionais.

Esta escola desenvolveu um conceito fundamental: estratégia emergente. A estratégia emergente significa padrões de acções desenvolvidas na ausência de intenções previamente explicitadas. Estes padrões formam-se por forças ou necessidades externas alheias aos pensamentos conscientes dos intervenientes da organização.

Figura 5 – Estratégias Deliberadas e Emergentes



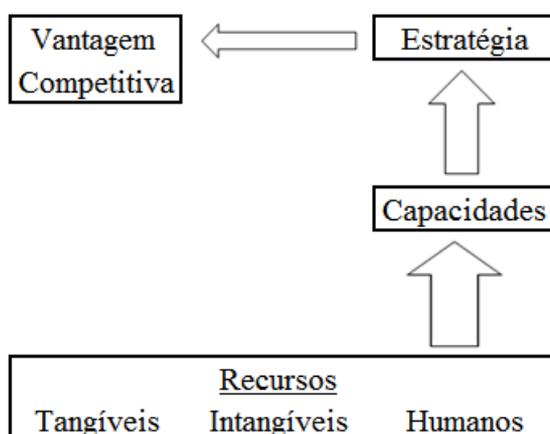
Fonte: Adaptado de Mintzberg (1998)

### 2.3.5 A Escola Baseada nos Recursos: Estratégia como um processo de capacidades internas

A Escola Baseada nos Recursos (EBR) considera que a vantagem concorrencial de uma empresa está sustentada fundamentalmente nos seus recursos internos, nas suas competências nucleares e nas suas capacidades organizacionais. Após adquirir um conhecimento sobre esses activos internos, que determinam o que a empresa sabe fazer melhor do que a concorrência, a empresa escolhe os mercados em que deseja operar de modo a aproveitar da melhor forma possível a sua vantagem face à concorrência. Os recursos são essencialmente tangíveis (activos físicos, *cash*) ou intangíveis recursos humanos, tecnologias, *corporate reputation*).

As competências podem ser mais ou menos distintivas, mas acabam por ser as actividades e processos, obviamente que em consequência dos recursos que a organização possui, a irem ao encontro das necessidades dos clientes, procurando superá-las. A combinação dos recursos com as competências (ou actividades) gera as capacidades da organização (condições globais de que dispõe). Essas condições e/ou capacidades, são as determinantes principais da vantagem competitiva e, de certa forma, podem ser vistas como *rotinas organizacionais*. A estratégia surge, assim, como consequência dos meios (recursos e competências), procurando gerar capacidades para cumprir os objectivos.

Figura 6 – Esquema de utilização dos recursos para a geração de vantagem competitiva



Fonte: Adaptado Grant (2005)

A crescente turbulência do meio envolvente levou a considerar os recursos como fonte principal da vantagem competitiva sustentada e como base ideal para a formulação da estratégia. Assim que os mercados dos recursos ficaram sujeitos às condições dinâmico concorrenciais que afligiam os mercados de produtos, o conhecimento emergiu como o recurso estratégico mais importante da empresa. O conjunto de oportunidades disponíveis para um indivíduo ou uma empresa é função do seu conhecimento.

## 2.4 Implementação da estratégia

Durante o desenvolvimento da estratégia enquanto campo de estudo, verificou-se uma maior preocupação com a formulação estratégica do que com a implementação, no

entanto estes dois processos estão interligados, e não se podem dissociar. Sem implementação, de pouco serve uma estratégia muito bem definida.

A formulação duma estratégia não implica que esta seja realizada. A implementação da estratégia é o processo de transformar as estratégias pretendidas em estratégias realizadas, sendo composta por: integração, estrutura organizacional, controlo e liderança.

Para a completa realização duma estratégia, são necessárias diversas formas de integração. Uma delas é a integração dos elementos existentes dentro da organização, necessários à implementação da estratégia pretendida. Outra forma de integração é ligar as funções aos negócios, os negócios às empresas e as operações internacionais às multinacionais. Mas o mais crítico é integrar os objectivos a curto prazo com os objectivos a longo prazo descritos na missão e visão da organização.

Para a implementação duma estratégia são necessários alguns requisitos como delegação de responsabilidades, canais de comunicação, etc. É com base nestes requisitos que os gestores estabelecem a estrutura organizativa necessária à implementação.

Durante este processo é preciso controlar, por duas razões: por um lado manter os esforços focados no mesmo objectivo, por outro proceder a ajustes sempre que necessário, devido ao aparecimento de imprevistos. Os meios usados pelos gestores podem ser prémios (compensações), regras ou até mesmo a cultura da organização que influencie o comportamento dos seus colaboradores.

Os líderes são os arquitectos da estrutura organizativa. Os engenheiros dos sistemas de controlo da organização são principalmente a força por detrás de implementação duma estratégia. Usam a cultura da empresa para levar a cabo as suas visões e para ajustar as ideias de forma a influenciar os comportamentos e ideias dentro da organização. A ética é um elemento crítico e é da responsabilidade do líder, pois é um dos elementos mais importantes da cultura da empresa, necessário à sua sobrevivência.

Cada organização possui a sua própria cultura e o seu sistema de crenças e de valores. É a cultura corporativa que cria e que influencia a qualidade do ambiente interno.

Consequentemente, a cultura determina o nível de cooperação, o grau de dedicação e a profundidade do pensamento estratégico dentro da organização.

Os recursos humanos representam um activo intangível bastante valioso, o que significa que têm de ser considerados aquando da implementação estratégica. A implementação estratégica começa na educação e no envolvimento das pessoas que a executam. Muitas organizações fazem da sua estratégia um segredo bem guardado na gestão de topo, não a dando a conhecer ao resto da organização (Kaplan e Norton, 1996).

## **2.5 Performance organizacional**

O tema da avaliação de performance organizacional tem vindo a receber atenção crescente nos últimos quinze anos. Em parte, o assunto ganhou destaque em função da miopia dos sistemas tradicionais em abarcarem o desempenho organizacional de forma mais ampla. Para analisar a questão da avaliação da performance organizacional, foram considerados quatro subitens.

Em primeiro lugar, procura evidência dessa revolução na área de avaliação de performance organizacional, ao mesmo tempo que investiga as possíveis causas. Em segundo, argumenta a favor da necessidade de incorporar aos sistemas tradicionais novas dimensões para avaliar a performance. Em terceiro, apresenta modelos que procuram enriquecer a avaliação de performance. Por fim, efectua uma apresentação mais detalhada sobre um desses sistemas de avaliação de performance – o *Balanced Scorecard*, por ser este o sistema de avaliação escolhido para o trabalho em causa.

### **Revolução nas medidas de performance e as causas da mesma**

No prefácio do seu livro *Business Performance Measurement*, de 2003, Andy Neely chama a atenção para o crescimento da preocupação com medidas de avaliação da performance organizacional. “Novos relatórios e artigos sobre o tema estão a aparecer a uma taxa de um em cada seis horas, para cada dia de trabalho, desde 1994. Uma pesquisa na internet revela mais de 12 milhões de sites dedicados ao assunto, de um total de menos de 200.000 em 1997” (Neely, 2003).

Uma primeira razão para essa revolução pode estar associada à difusão da filosofia da qualidade, em particular do princípio “só se pode gerir aquilo que se pode medir”. Segundo este princípio, o objectivo primário de medir a performance é permitir aos gestores entender onde a sua organização está e o que pode ser feito para aperfeiçoar o desempenho. O motivo é razoável, se considerar a competitividade crescente nos mercados de hoje.

Todavia, Neely (1998) sugere outras duas razões: os vícios dos sistemas tradicionalmente utilizados por muitas empresas para a avaliação da performance, e o facto dos agentes (*drivers*) que provocam essa obsolescência também oferecem soluções para corrigir tais vícios. Os vícios dos sistemas tradicionais de gestão são o facto de terem uma orientação histórica. As medidas predominantemente financeiras adoptadas pelas empresas, falam sobre o que aconteceu na última semana, último mês ou último ano, mas não fornecem nenhuma indicação sobre o que acontecerá no futuro.

Outros autores fazem eco de tal questão, Drucker (1995), entre outros, já criticava o uso de medidas estritamente financeiras para avaliar o desempenho empresarial. Eccles (1991) relata que, em 1951, o então presidente da General Electric, descontente com a ênfase atribuída aos indicadores financeiros, havia designado uma comissão para identificar outras medidas chave para a performance organizacional. Da mesma forma, Meyer (1994), destaca a inadequação de medidas financeiras para a tomada de decisões: “o facto de um projecto estar seis meses atrasados e USD2 milhões acima dos custos estimados nada diz sobre o que correu mal e o que fazer no futuro”. Ainda Drucker (1995), partindo do pressuposto que o papel da empresa é criar riqueza, avalia os sistemas financeiros tradicionais como pobres em fornecer informações para esse fim. Portanto, estes autores sugerem outras dimensões que devem ser monitorizadas para uma visão mais abrangente da análise de desempenho.

A terceira razão da revolução decorre dos acontecimentos que aumentaram ainda mais a obsolescência dos sistemas tradicionais, baseados predominantemente em medidas financeiras. Diversidade de produtos e de mercados, velocidade de inovação, mudança na natureza do trabalho, aumento de competição e aumento do poder das tecnologias de informação (TI) requerem uma base de informação muito mais complexa do que a

necessária aos negócios operados há alguns anos atrás e em ambientes estáveis. Porém, ao mesmo tempo, desenvolvimentos na área das TI e de gestão fornecem instrumentos para monitorizações mais abrangentes.

### **Necessidade de medir novas dimensões da performance**

Face à insuficiência dos sistemas tradicionais para medir a performance, novos sistemas foram surgindo. Por exemplo, Eccles (1991), continuando a exposição da investigação sobre novos indicadores de performance para a GE, em 1951, reporta que a comissão propôs “participação de mercado, produtividade, atitude dos empregados, responsabilidade pública e equilíbrio entre os objectivos de longo e curto prazo”. Drucker (1995) também sugere as informações que os gestores deveriam utilizar: informações de fundamentos, produtividade, competências e alocação de recursos. As primeiras referem-se a fluxos de caixa, liquidez, stocks, etc., que, se estiverem em ordem, não dizem muito, mas, se não estiverem, indicam um problema a ser identificado e tratado: a produtividade aponta para o uso dos recursos ou factores produtivos chave da empresa; as informações de competência assinalam a capacidade da organização gerar valor no futuro; por fim, a alocação de recursos trata de como as organizações estão a usar os seus recursos escassos, como o capital e as pessoas.

Neely (1998) corrobora o argumento, citando Jack Welch, ex-CEO da GE: “Nós sempre dissemos que, se a organização tivesse de escolher três medidas para sobreviver, elas seriam: a satisfação dos empregados, a satisfação dos clientes e os fluxos de caixa. Se a empresa tiver fluxo de caixa, tudo o resto está a funcionar, se tiver clientes altamente satisfeitos, vai ganhar quota de mercado, se tiver empregados satisfeitos, terá produtividade”

#### **2.5.1 Modelos de avaliação de performance**

Um dos primeiros modelos para avaliação integrada da performance organizacional provém da literatura francesa: o *Tableau de Bord*.

Epstein e Manzoni (1998) afirmam que a ferramenta tem vindo a ser utilizada por empresas em França há mais de cinquenta anos. Desenvolvido por engenheiros de produção, o sistema tinha como objectivo aperfeiçoar o processo produtivo,

proporcionando uma melhor compreensão das relações causa-efeito dentro da empresa. Com o tempo, a ferramenta foi ampliada para uso a outros níveis organizacionais, resultando num sistema em que as diversas áreas possuíam os seus respectivos *Tableaux de Bord*, que iam sendo integrados em *Tableaux de Bord* mais agregados à medida que se subia na hierarquia organizacional, até ao ponto de se obter o *Tableau de Bord* corporativo.

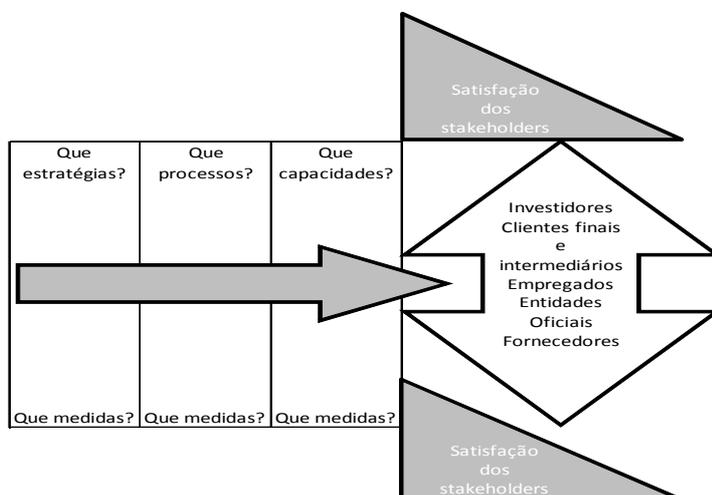
Apesar do seu uso disseminado em grandes empresas francesas, o modelo restringiu-se substancialmente às fronteiras daquele país. Além do mais, Epstein e Manzoni (1998) argumentam que o modelo ainda possuía algumas limitações:

- Tinha uma orientação financeira, privilegiando essas medidas em detrimento das não financeiras;
- Recolhia e divulgava medidas de desempenho corrente, em vez de partir de uma visão estratégica para definir os indicadores relevantes;
- Muitas empresas, no uso da ferramenta, definiam os seus objectivos olhando para dentro, com base nos objectivos do ano anterior, em vez de, por exemplo, utilizar o *benchmarking*;
- A orientação “*para dentro*” decorre da própria orientação da literatura sobre o tema, uma vez que os artigos sobre o *Tableau de Bord* destacam as medidas internas;
- O uso do *Tableau* parece ter incentivado, em algumas empresas, a prática de “gerir à distância”, em vez de utilizar a ferramenta interactivamente, para criar e acompanhar as estratégias.

Ainda Neely, Adams e Kennerley (2002) desenvolvem outra proposta integrada de avaliação da performance, denominada *Performance Prism*. O *Performance Prism* procura dar respostas aos *stakeholders* da empresa: investidores, clientes finais e intermediários, empregados, entidades oficiais e comunidade, e fornecedores. O primeiro passo para implementar o sistema é entender o que cada *stakeholder* quer, e como pode contribuir. A seguir, desenvolvem-se medidas para as duas dimensões: a satisfação e a contribuição destes *stakeholders*. Só então são levadas a cabo as etapas que levam a organização a responder aos *stakeholders*. Etapas consistem na definição

de estratégias, processos e capacidades necessárias. Para cada etapa, são estabelecidas medidas específicas, tal como ilustrado na Figura 7.

Figura 7 – *Performance Prism*



Fonte: Adaptado de Neely (2002, p.161)

De uma forma geral, estes dois modelos incorporam novas medidas para avaliar a performance, ainda que o *Tableau de Bord*, até em função do seu pioneirismo, não as enfatize. Os modelos apresentam ainda preocupações no que respeita à procura de relações de casualidade, de modo a propiciar uma ferramenta proactiva para a gestão. No *Tableau de Bord*, o processo produtivo articula a linha da casualidade, para Neely, os requisitos dos *stakeholders*.

Os sistemas acima apresentam vantagens e desvantagens, e a sua aplicação deve ser adaptada ao contexto da empresa. Entretanto, este trabalho enfoca um terceiro modelo, que segue a mesma filosofia dos anteriores (a saber, incorpora novas dimensões da performance, apontando relações de casualidade): o *Balanced Scorecard*, de Kaplan e Norton (1992), que será detalhado mais à frente.

### 2.5.1.1 Implementação de sistemas de avaliação da performance

De um modo genérico, a implementação de modelos de gestão e avaliação da performance nunca é um processo fácil, pois para além do trabalho e esforço envolvido,

estes sistemas afectam relações de poder nas organizações e facilmente criam barreiras à sua implementação.

### **2.5.1.2 Análise e selecção dos modelos para uma aplicação prática**

Tendo por base a análise realizada sobre a avaliação da performance e o estudo dos modelos estratégicos sobre o tema, importa efectuar uma análise comparativa, com base na qual se seleccionou um dos modelos para uma aplicação prática e um estudo de caso.

O *Balanced Scorecard (BSC)* e o *Tableau de Bord (TB)* têm metodologias semelhantes, mas com várias diferenças relevantes, que importa salientar. Vários autores consideram o *BSC* como o caso particular do *TB*, pois este último não propõe nem um número de perspectivas nem um conjunto de indicadores, tal como faz o *BSC*. No entanto, no caso do *BSC*, estas sugestões não devem ser consideradas como constrangimentos, devendo as empresas adoptar as perspectivas e os indicadores ao seu caso particular. O *Performance Prism* adopta uma abordagem diferente do *BSC* e do *TB*, embora tenha grandes semelhanças com o *BSC*.

#### **2.5.1.2.1 Principais diferenças entre o *Tableau de Bord* e o *Balanced Scorecard***

O *TB* parece colocar maior ênfase em indicadores financeiros do que o *BSC* e, muitas vezes, tal é feito numa óptica de *benchmarking* com as melhores práticas ou com os principais concorrentes. Adicionalmente, o *BSC* atribui maior importância do que o *TB* à comunicação, nomeadamente através de reuniões.

De uma forma genérica, podem ser salientados os seguintes benefícios associados ao *TB* e aos processos relacionados com esse instrumento:

- Fornece a cada gestor uma visão periódica e sucinta sobre a performance do centro de responsabilidade, de forma a proporcionar informação útil para o processo de decisão;
- Fornece informação aos sucessivos níveis hierárquicos sobre a performance alcançada pelo nível inferior, o que favorece e permite a descentralização de responsabilidades;
- Obriga os gestores a reflectirem sobre a missão do centro de responsabilidade que geram, bem como da sua posição e contribuição para o negócio da empresa na sua

globalidade. Isso obriga a uma identificação dos factores-chave de sucesso e dos respectivos indicadores da performance;

- O *TB* da empresa e as suas respectivas aplicações ao nível dos centros de responsabilidade contribuem para estruturar a agenda relativa à gestão da empresa e para um alinhamento e enfoque estratégico mais elaborado.

O *BSC* contempla de uma forma mais estruturada que o *TB* os indicadores da performance, tendo por base as perspectivas de gestão. Promove também a comunicação da estratégia da empresa de forma mais eficaz e global, pois através do conceito de indicadores de tendência e de resultados, explicita e facilita a compreensão das relações de casualidade.

Adicionalmente, existem outros aspectos que diferenciam ambos os modelos, nomeadamente:

- O *TB* é um produto com cariz mais operacional, enquanto o *BSC* é um produto da estratégia;

- Historicamente verificamos que o *TB* tem vindo a ser prejudicado pelo facto de ter sido divulgado em períodos de muito fraco desenvolvimento tecnológico, enquanto que o *BSC* foi sempre associado às tecnologias de informação, em particular a sistemas de informação para executivos de apoio à decisão;

- O *BSC* é mais recente e adopta uma atitude mais proactiva, que encoraja a acção. O *TB* é mais antigo, com uma tradição de cerca de 50 anos, tendo sofrido algumas alterações ao longo dos anos;

- O *BSC* assume relações de causa-efeito entre as várias perspectivas, a nível estratégico, o que implica a existência de um modelo genérico de performance. Esta hipótese de base é essencial porque permite a utilização de indicadores não financeiros para prever a performance futura;

Por fim a maior parte dos *TB* tendem a sobre-utilizar medidas financeiras relativamente ao *BSC*.

### 2.5.1.2.2 Comparação entre o *Performance Prism* e o *Balanced Scorecard*

O *Performance Prism* tem grandes semelhanças como *BSC*, pois também ele tem várias perspectivas, na tentativa de ser mais completo e abrangente. Uma das críticas que os seus autores fazem ao *BSC* é que este último ignora vários *stakeholders* relevantes. No entanto, esta crítica não é pacífica, fundamentalmente por duas razões:

- O *BSC* pode contemplar mais perspectivas para além das quatro do modelo original;
- Na opinião dos autores do *BSC*, o modelo original já contempla todas as perspectivas relevantes. A título de exemplo, no *BSC* os fornecedores são contemplados na perspectiva dos processos internos e não separadamente. Situações semelhantes ocorrem com outros *stakeholders*.

No que respeita a estratégia, processos e capacidades, estas perspectivas estão contempladas tanto no *Performance Prism* como no *BSC*. A grande diferença é que o *Performance Prism* coloca os *stakeholders* como o ponto de partida de desenvolvimento da análise. Em vez de colocar a missão e a estratégia de uma organização no centro das preocupações, e em vez de todo o desenvolvimento do modelo ser iniciado a partir da estratégia da organização, tal como ocorre com o *BSC*, é a partir dos *stakeholders* que a estrutura do modelo e os indicadores de performance são desenvolvidos.

O *Performance Prism* tem assumidamente uma abordagem de *stakeholders*, o que no caso do *BSC* é mais discutível na medida em que Kaplan e Norton (1996) referem explicitamente a não adopção de uma abordagem de *stakeholders*. O modelo pretende também adoptar uma perspectiva mais abrangente relativamente aos *stakeholders* e comparativamente com o *BSC*.

## 2.6 Sumário e Conclusões

Foram analisadas algumas metodologias de avaliação da performance organizacional, bem como três modelos estratégicos, tendo sido apresentada uma visão crítica e comparativa dos mesmos. Tendo como base o conteúdo dessas análises, e atendendo à implementação que o modelo tem tido na última década, este é o modelo que, do ponto de vista da implementação estratégica mais se adequa a uma aplicação prática. A análise deste modelo será desenvolvida em detalhe no Capítulo 3, assim como a sua aplicação prática, que será efectuada no Capítulo 6.

### **3.O BALANCED SCORECARD**

#### **3.1 Introdução**

Tendo por base as análises efectuadas no capítulo anterior, e seguindo a escolha do modelo que foi determinado para a aplicação prática – o *Balanced Scorecard (BSC)* – neste capítulo será apresentada uma análise mais detalhada deste modelo.

Avaliar é importante, não se consegue gerir o que não se pode avaliar. A sobrevivência ou perpetuidade das organizações passa pela aplicação de sistemas de gestão e medição de performance que deverão ser o resultado directo da sua estratégia. O *BSC* além de preservar os indicadores financeiros como resumo do desempenho organizacional, incorpora um conjunto de medidas mais genéricas e integradas que vincula o desempenho sob a perspectiva dos clientes e dos processos internos ao sucesso financeiro a longo prazo.

#### **3.2 História do *Balanced Scorecard***

O *Balanced Scorecard* pretende encontrar uma estratégia sustentada num sistema de gestão, comunicação e medição da performance a longo prazo e interligar o controlo operacional de curto prazo com a visão e estratégia de duração superior.

O conceito de *Balanced Scorecard*, resultou de uma investigação em algumas das maiores empresas americanas, com o objectivo de melhorar a gestão da performance organizacional. Contrariamente aos métodos de gestão tradicionais, o *BSC* permite sustentar a estratégia das organizações com indicadores financeiros e não financeiros.

Em 1992, no seu artigo *The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*, publicado na *Harvard Business Review*, Robert Kaplan e David Norton difundiram um novo sistema de medição de performance. O *Balanced Scorecard*, nasceu com a preocupação de conceder aos gestores informações abrangentes e essenciais sobre a performance organizacional, procurando o equilíbrio face ao predomínio de indicadores financeiros. Os autores procuram estabelecer um sistema de medidas que, por um lado

destaque aos aspectos relevantes à implementação estratégica, e que por outro lado, procure influências casuais de uns factores sobre outros dentro da organização.

O objectivo principal do *BSC* consiste em encontrar uma estratégia sustentada num sistema de gestão, comunicação e medição da performance a longo prazo. Deste modo, pretende interligar o controlo operacional de curto prazo com a visão e estratégia de longo prazo, baseando-se nos factores críticos para a implementação da estratégia e permitindo aos gestores acompanhar a evolução do negócio e a implementação estratégica em quatro perspectivas diferentes: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e desenvolvimento.

Segundo os autores, faltando outros indicadores, os gestores acabam por dar privilégio aos indicadores financeiros. Estes indicadores são consequência, ou seja, decorrem de decisões tomadas em outras instâncias. Na ordem de casualidades das decisões empresariais, os indicadores financeiros aparecem no final, ou seja, como consequência, apresentando assim pouca utilidade para orientar decisões futuras. Outra limitação no facto de considerar apenas os indicadores financeiros é que estes não conseguem traduzir a complexidade organizacional.

Para monitorizar de forma abrangente o desempenho da organização, Kaplan e Norton criaram o *BSC*, uma ferramenta de gestão com os objectivos de:

- Esclarecer e traduzir a visão e estratégia;
- Comunicar e associar objectivos e medidas estratégicas;
- Planear, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas.

No *BSC*, além das medidas financeiras, os autores propõem outras três perspectivas para avaliar a performance organizacional: clientes, processos internos, e inovação e aprendizagem (também denominada perspectiva de aprendizagem e desenvolvimento organizacional)

### 3.3 O *Balanced Scorecard* como um sistema de gestão estratégica

Podemos considerar o *BSC* como um método que permite uma aprendizagem contínua e permanente numa organização, conciliando os objectivos estratégicos com as práticas adoptadas em cada momento.

A partir do *BSC*, Kaplan e Norton (1992) definem quatro processos de gestão estratégica:

- Clarificação e tradução da visão e estratégia
  - Qualquer organização deve identificar a sua missão e, segundo esta, estabelecer objectivos estratégicos;
- Comunicação e alinhamento estratégico
  - Para a implementação da estratégia é essencial uma boa comunicação na organização, na medida em que cria uma coerência entre os objectivos globais da organização e os seus colaboradores, promovendo um alinhamento estratégico. Assim, o *BSC* não só compreende uma estratégia global, mas também objectivos departamentais individuais. O *BSC* contribui para a aplicação de unidades de medida não financeiras que conduzam a comportamentos mais pro-activos relacionados com a performance global da organização;
- Planeamento e afectação de recursos
  - O *BSC* é um método ideal para ultrapassar as limitações tradicionais de não integração da formulação estratégica com a orçamentação e afectação de recursos. O orçamento integrado com o *BSC* deverá incluir objectivos financeiros e metas para os indicadores não financeiros, permitindo uma visão global do desempenho esperado;
- *Feedback* e aprendizagem estratégica
  - Depois de implementadas as estratégias, é necessário identificar concretamente qual foi o seu resultado, de modo a poder reavaliar a situação de acordo com as alterações no meio envolvente.

Figura 8 – O *Balanced Scorecard* como um sistema de gestão estratégica

Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (2000, p.85)

O *BSC* não garante o sucesso das organizações, mas ajuda os gestores a uma melhor compreensão da estratégia e dos respectivos factores críticos de sucesso, através da definição de indicadores mais apropriados. Para que o processo de aprendizagem funcione é essencial existir uma estrutura estratégica partilhada, um processo de *feedback* estratégico e um processo de resolução de problemas em equipa. Todos os membros da organização devem contribuir individualmente para a concretização da estratégia global da empresa. É necessário haver um trabalho de equipa em que os vários níveis hierárquicos colaboram, discutem e decidem, como forma de resolverem os problemas.

O *BSC* faz parte de um processo contínuo, onde a estratégia não é o único elemento de um sistema de gestão. O *BSC* faz parte da implementação de uma empresa, traduzindo e comunicando a estratégia. A Figura 9 ilustra que a visão de uma empresa é o ponto de partida do modelo de gestão, onde o *BSC* proporciona a ligação entre a estratégia e as acções para obtê-la.

### 3.4 As perspectivas do *Balanced Scorecard*

Segundo Kaplan e Norton (1992), o acompanhamento do desempenho é efectuado através de quatro perspectivas de análise, que devem ser ajustadas de acordo com a missão e estratégia da organização: a Perspectiva financeira, a Perspectiva dos clientes,

a Perspectiva dos processos interno e a Perspectiva de aprendizagem e desenvolvimento organizacional.

Figura 9 – As perspectivas do *Balanced Scorecard*



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996, p.9)

### 3.4.1 Perspectiva financeira (ou accionista)

A perspectiva financeira visa analisar a viabilidade financeira das estratégias definidas, isto é, quantificar os resultados financeiros obtidos com a implementação e execução de determinada estratégia.

Ao contrário de outros métodos, como já foi referido, o *BSC* não enfatiza de igual modo as medidas de carácter financeiro, o que no entanto não significa que estas sejam desprezadas aquando da sua aplicação, pelo contrário, estas medidas vão orientar e servir de base para as medidas tomadas nas restantes perspectivas, por forma a alcançar a longo prazo o desempenho económico desejado.

Segundo Kaplan e Norton (1997), supondo que uma organização actua em varias áreas de negócios, a definição de medidas e objectivos financeiros não deve ser feita de modo uniforme para todas as áreas da organização, pois desta forma não se teria em conta o facto de que as diferentes áreas de negócios podem ser geridas segundo estratégias distintas. Torna-se assim necessário definir medidas e traçar objectivos que vão de

encontro ao propósito da estratégia, permitindo assim definir o desempenho financeiro desejado para a referida estratégia e defini-lo como meta para as medidas e objectivos das restantes perspectivas.

A definição dos objectivos financeiros só é possível através da análise da situação da empresa ou organização no momento, a qual permite definir a estratégia a adoptar. Por exemplo, se uma empresa se encontra em fase de crescimento, a estratégia poderá ser o aumento da quota de mercado ou a angariação de clientes, por outro lado, se uma empresa ou organização se encontra em fase de estagnação, a estratégia a seguir poderá ser o aumento das vendas.

Segundo os autores, grande parte das empresas em fase de crescimento tendem a canalizar grande parte dos recursos para o desenvolvimento de novos produtos e serviços, construção e ampliação de instalações, sistemas, infra-estruturas, redes de distribuição e desenvolvimento do relacionamento com os clientes, tentando dar resposta à procura do mercado. Esta situação leva muitas vezes ao asfixiamento das empresas, pois não geram recursos suficientes.

Num cenário deste género, os objectivos financeiros serão definidos de forma a acelerar o crescimento das vendas e o aumento das receitas, isto porque, nesta situação, as empresas ou organizações, necessitam do retorno a curto prazo, não podendo, portanto, fazer investimentos de retorno a longo prazo.

Kaplan e Norton (1997) definem três níveis financeiros, segundo os quais é direccionada a estratégia empresarial:

- Crescimento / receitas – define-se pelo aumento da oferta de produtos e serviços, angariação de novos clientes e mercados, mudança da oferta de produtos, e alteração dos preços de produtos e serviços;
- Redução de custos / melhoria de produtividade – resulta da necessidade de baixar os custos directos de produtos e serviços, diminuir os custos indirectos, bem como partilhar os recursos disponíveis com as outras áreas de negócio, caso existam;

- Utilização dos activos / estratégia de investimento – redução dos níveis de capital circulante necessário para manter o volume de negócio pretendido, e melhor utilização do capital activo fixo subaproveitado, através da sua aplicação em novas áreas de negócio com recursos escassos.

### 3.4.2 Perspectiva do cliente

A perspectiva dos clientes deve estar direccionada de acordo com o que foi estabelecido na perspectiva financeira e na estratégia da empresa. Segundo Kaplan e Norton (1997), na perspectiva dos clientes do *Balanced Scorecard*, as empresas devem fazer uma segmentação de clientes e mercados em que desejam competir, sendo estes segmentos as fontes que irão produzir o componente de receita dos objectivos financeiros da empresa. A estratégia deve ser definida em consonância com os segmentos de clientes e mercado em que se deseja actuar, ficando a cargo do *Balanced Scorecard*, como descrição dessa estratégia, a missão de identificar os objectivos relacionados aos clientes em cada um desses segmentos.

Os autores identificam cinco medidas essenciais de resultados relacionados aos clientes, as quais devem ser alinhadas com os segmentos de clientes e mercado: satisfação de clientes, participação de mercado, retenção de clientes, captação de clientes e lucros de clientes. Tais medidas essenciais podem ser agrupadas numa cadeia formal de relações de causa e efeito.

Elementos da Cadeia Formal de Relações Causa e Efeito:

**Participação de Mercado** – Reflecte a proporção de negócios num determinado mercado (em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido);

**Captação de Clientes** – Mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios;

**Retenção de Clientes** – Controla, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes;

**Satisfação dos Clientes** – Mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor;

**Lucro dos Clientes** – Mede o lucro líquido de cliente ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes.

### 3.4.3 Perspectiva interna

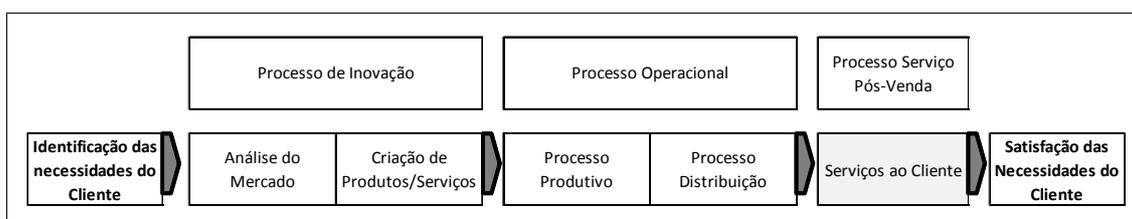
Tal como os objectivos e medidas da perspectiva dos clientes, os quais foram desenvolvidos no sentido de satisfazer os definidos na perspectiva financeira, os objectivos e medidas da perspectiva dos processos internos devem definir-se atendendo aos da perspectiva dos clientes e, conseqüentemente, da perspectiva financeira. Assim, é fundamental identificar os processos internos mais críticos das organizações, pelo facto de que, para alcançar o desempenho considerado óptimo do ponto de vista dos clientes, a organização deve implementar e gerir processos resultantes da tomada de decisões que a levem a esse fim.

Para Kaplan e Norton (1997), os sistemas de medição de desempenho da maioria das empresas baseiam-se na melhoria dos processos operacionais já existentes, diferindo assim do *Balanced Scorecard*, que se baseia na definição do conjunto de valores que completam os processos internos, a começar pelo processo de inovação, que consiste na identificação das necessidades dos clientes, quer sejam actuais ou futuras, no desenvolvimento de novas soluções para essas necessidades, passando pelo processo de operações, caracterizado pela prestação de serviços ao cliente, e por fim o serviço pós-venda, que completa o propósito proporcionado pelos produtos e serviços da empresa. Também segundo os autores, o processo de inovação deve ser considerado como um elemento interno crítico do processo de criação de valor, e não como elemento de apoio. Para Kaplan e Norton (1997), o processo de inovação é “a onda longa da criação de valor”, ou seja, um ciclo de longa duração durante o qual a empresa ou organização cria valor, projecta e desenvolve novos produtos ou serviços que lhe permitem atingir novos mercados e clientes e satisfazer as necessidades evolutivas dos clientes.

Por sua vez, os processos de operações são definidos pelos autores como a “onda curta da criação de valor”, na qual as empresas oferecem aos clientes e mercado produtos e serviços já existentes. Este processo tem início quando um determinado cliente faz um pedido, e termina quando o produto ou prestação do serviço é entregue. Essas

operações, pela característica intrínseca de serem repetitivas, permitem a utilização de técnicas de administração científica para controlar e melhorar o recebimento e o processamento dos pedidos dos clientes e os processos de suprimentos, produção e entrega.

Figura 10 – Processos internos de negócio: Cadeia de Valor Genérica



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996, p.96)

### 3.4.4 Perspectiva da Aprendizagem e Crescimento

Nesta perspectiva, serão definidos os objectivos em relação à “infra-estrutura” na área da formação das pessoas, que a empresa necessita para conseguir executar os seus objectivos e alcançar as metas a que se propõe.

Como já foi referido, os sistemas de medição tradicionais, na sua maioria, avaliam o desempenho sob uma óptica financeira de curto prazo, o que conseqüentemente se traduz numa redução dos investimentos destinados ao aumento da capacidade dos funcionários, sistemas e processos organizacionais, na medida em são considerados despesas do exercício, repercutindo-se esse facto de forma negativa nos resultados da empresa. Por outro lado, a decisão de não investir no desenvolvimento das capacidades internas (pessoal) poderá trazer conseqüências graves para a empresa, a longo prazo.

Distinguem-se três categorias principais para a perspectiva de aprendizagem e crescimento:

#### 1) Capacidade dos Trabalhadores

No passado, quando a produção em série estava em forte crescimento, na era industrial, os trabalhadores das grandes empresas tinham trabalhos cujas tarefas eram altamente repetitivas, não se fazendo sentir, por isso, a necessidade de investir na formação dos trabalhadores. Nos tempos actuais, a realidade mudou drasticamente, os trabalhos

repetitivos e sistémicos são agora realizados por “robots” e os serviços estão cada vez mais ao dispor dos utentes por meio de avançados sistemas de informação e comunicação. Na situação actual, os funcionários que estão em contacto com os clientes e com os processos internos exercem um papel fundamental na concepção de ideias que permitem melhorar o processo de evolução da organização.

As medidas essenciais de resultado para os funcionários são:

- a) Satisfação dos funcionários – é condição de elevada importância para o aumento da produtividade e da melhoria da qualidade dos serviços prestados. A medição do nível de satisfação dos funcionários normalmente é feita por meio de pesquisas e sistemas de avaliação de desempenho;
- b) Retenção dos funcionários – normalmente medida pela rotatividade de trabalhadores com um papel importante nas organizações;
- c) Produtividade dos funcionários – traduz-se pelo resultado da elevação do nível de habilidade dos funcionários, pela inovação, pela melhoria dos processos internos e pela satisfação dos clientes.

## 2) Capacidade dos Sistemas de Informação

A criação de bases de dados fidedignas com informações úteis sobre os clientes, processos internos e finanças é uma condição básica para que a empresa possa agir de encontro às necessidades dos clientes. Obviamente, tais medidas implicam investimentos nem sempre com retorno a curto prazo.

## 3) Motivação

Centra-se no ambiente organizacional para a motivação e a iniciativa dos funcionários, partindo do pressuposto de que, para contribuir para o sucesso organizacional, os funcionários devem estar em consenso e motivados a agir no melhor interesse da empresa, de acordo com as estratégias que esta segue.

Kaplan e Norton (1997) evidenciam que existem muito menos medidas disponíveis para a perspectiva de aprendizagem e crescimento, em relação às outras perspectivas. Tal facto demonstra que as empresas têm vindo a ignorar a medição desses resultados, não

definindo objectivos no sentido de motivar e manter ou melhorar o grau de satisfação dos trabalhadores.

Os objectivos a atingir são definidos para cada uma das quatro perspectivas definidas. Estes objectivos são definidos pelos gestores da organização, em função do seu âmbito. Por exemplo, uma organização para fins humanitários terá certamente objectivos diferentes de uma organização empresarial ou industrial. Importa ainda referir que os referidos objectivos têm em conta a estratégia traçada pela organização.

Resumo de alguns dos objectivos associados às diferentes estratégias:

#### **Perspectiva Financeira**

- Melhorar rendibilidade
- Reduzir Custos

#### **Perspectiva do Cliente**

- Reduzir prazos de entrega
- Fidelizar Clientes
- Melhorar as vendas

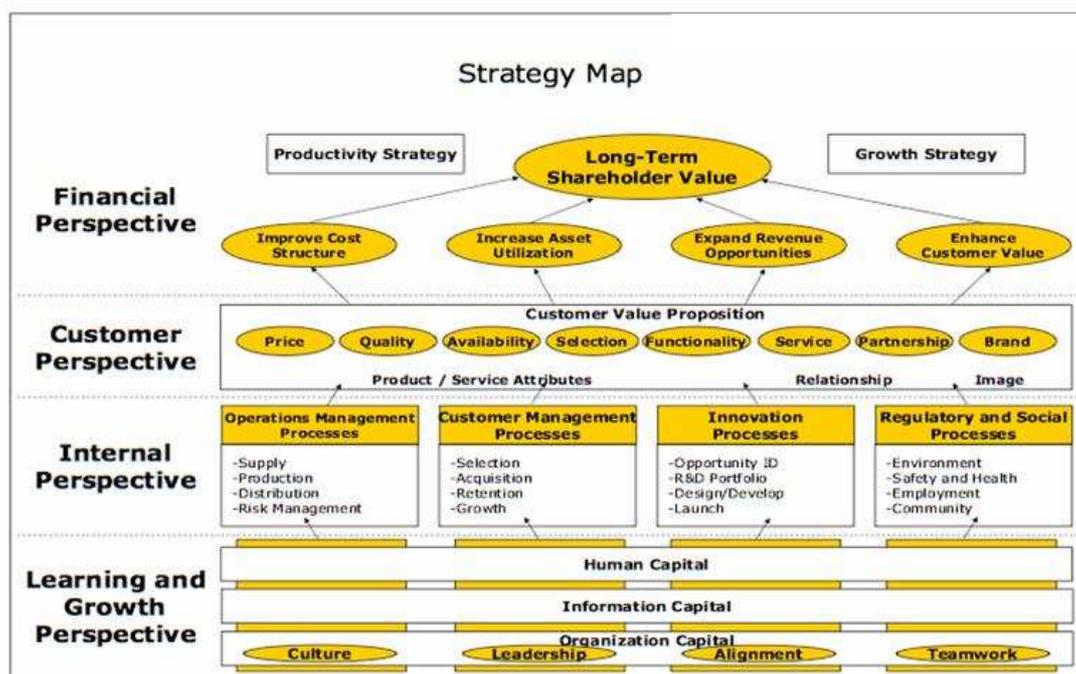
#### **Perspectiva dos Processos**

- Melhorar serviço Pós-venda
- Aumentar Produtividade
- Reforçar imagem
- Aumentar quota de mercado

#### **Perspectiva da Formação e Crescimento**

- Satisfação dos funcionários
- Melhorar qualificações dos funcionários
- Melhorar infra-estrutura tecnológica

Figura 11 – Mapa estratégico



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2004, p.66)

Podemos também afirmar que o número de perspectivas não é fixo, podendo uma organização definir um número de perspectivas diferentes. No entanto, segundo os autores do modelo, as apresentadas deverão ser suficientes para abarcar o maior número de organizações como um todo, contemplando os interesses de todos os *stakeholders* (Kaplan e Norton, 1996). Existem exemplos quer de aumento do número de perspectivas, como por exemplo “empregados” e “impacto na sociedade”, quer de diminuição do número de perspectivas.

Os objectivos e medidas definidos para cada perspectiva não podem atingir separadamente o objectivo essencial do *Balanced Scorecard*, que é o de comunicar a estratégia empresarial para todos os níveis da organização. É importante a necessidade de se integrarem tais perspectivas, pois, de forma contrária, os indivíduos e departamentos podem até otimizar o seu desempenho local, mas não estarão efectivamente a contribuir para que a empresa alcance os seus objectivos estratégicos.

Kaplan e Norton (1997) apresentam três princípios que permitem a integração do *Balanced Scorecard* à estratégia empresarial:

1) Relações de causa e efeito – os objectivos e medidas definidos para cada perspectiva devem estar integrados por meio de uma relação de causa e efeito. Durante a definição desses objectivos e medidas, são já criadas implicitamente tais relações, visto que os objectivos e medidas da perspectiva dos clientes são definidos de acordo com os objectivos e medidas da perspectiva financeira; os objectivos e medidas da perspectiva dos processos internos com base nos objectivos e medidas da perspectiva dos clientes; e os da perspectiva de aprendizagem e crescimento com base nos objectivos e medidas dos processos internos;

2) Resultados e vectores de desempenho – o *Balanced Scorecard* deve ser uma combinação de medidas de resultados (*lagging indicators*) e vectores de desempenho (*leading indicators*). Os vectores de desempenho definem a forma como os resultados serão alcançados e indicam se a implementação da estratégia está a ocorrer de forma correcta. Da mesma forma, os vectores de desempenho necessitam das medidas de resultados para verificar se as acções realizadas numa perspectiva estão a ter efeito nas outras perspectivas;

3) Relação com os factores financeiros – o *Balanced Scorecard* deve enfatizar bem os resultados financeiros.

### 3.5 Indicadores

Cada objectivo é quantificado por um conjunto de indicadores ponderados. Sendo assim, torna-se necessário saber que: “o que pode ser medido pode ser gerido”.

Os indicadores, são normalmente designados por *KPI's (Key Performance Indicators)* e, permitem-nos quantificar (medir) determinados factores da organização. Existem *KPI's* de ordem crescente e de ordem decrescente. Os de ordem crescente devem ser tanto maiores quanto possível, enquanto que os de ordem decrescente devem ser tanto menores quanto possível. Alguns exemplos de indicadores são a “Margem de Contribuição Residual” como um indicador de ordem crescente e o “Prazo de Entrega” como um indicador de ordem decrescente.

### **3.6 Apreciação Crítica do *Balanced Scorecard***

#### **3.6.1 Principais Vantagens da Metodologia do *Balanced Scorecard***

Uma das vantagens mais evidentes do *BSC* é a visão abrangente e sistémica que oferece acerca das organizações. Isto porque permite a avaliação global do desempenho organizacional, a integração de objectivos de curto e longo prazo, bem como a integração de indicadores financeiros e não financeiros e ainda da óptica interna e externa da organização.

Outra das grandes vantagens do método é o facto de constituir uma ferramenta que permite distribuir os diferentes recursos das empresas em função das iniciativas tomadas e ainda dos sectores mais carenciados.

Também a forma como sintetiza as diversas realidades num documento de leitura simples, possibilitando uma leitura clara dos objectivos estratégicos das empresas e das estratégias delineadas, assim como o seu acompanhamento e monitorização no terreno constitui uma vantagem importante do *BSC*. Este método foca-se nos esforços de mudanças, pois se os indicadores indutores forem correctamente identificados, os investimentos e as iniciativas proporcionarão os resultados desejados.

Por último, mas não menos importante, o *BSC* permite uma aprendizagem organizada ao nível de topo. Através da construção de relações causa efeito entre os objectivos, a empresa pode testar a sua estratégia em tempo real e adaptar-se à medida que vai aprendendo.

#### **3.6.2 Principais Críticas à Metodologia *Balanced Scorecard***

A grande desvantagem do método *Balanced Scorecard* prende-se com a dificuldade da sua aplicação, o que por vezes origina resultados pouco realistas. Esta questão prende-se essencialmente com a forma deficiente como é organizada a sua execução e ainda com os requisitos comportamentais necessários a quem o executa.

Existem ainda algumas desvantagens como a falta de informação acerca da concorrência do mercado, inovações tecnológicas ou a evolução do meio organizacional.

### 3.6.3 Cuidados a ter na implementação do *Balanced Scorecard*

Apesar da metodologia do *BSC* comportar enormes vantagens para os gestores e para as organizações, nem todos os projectos de implementação dos *BSC* são bem sucedidos, facto que fica a dever-se sobretudo a problemas estruturais e à escolha de medidas adequadas, mas também a problemas organizacionais, quer no processo de desenvolvimento do *BSC*, quer na forma como é utilizado.

Kaplan e Norton (2004) apresentam três componentes necessárias para que a execução da estratégia seja um sucesso.

Figura 12 – Componentes necessárias para a Execução da Estratégia

Alcançar resultados = Descrever estratégia + Medir Estratégia + Gerir Estratégia
--

Fonte: Kaplan e Norton (2004, p.xiii)

A filosofia destas três componentes apresenta os seguintes fundamentos:

- Não se consegue gerir o que não se consegue medir

Na grande maioria das organizações os colaboradores não entendem a estratégia da organização e a gestão de topo aplica pouco do seu tempo na discussão da estratégia. Deste modo, a dificuldade das organizações em implementar o *BSC*, advém da dificuldade de gerir a estratégia;

- Não se consegue medir o que não se consegue descrever

Um dos problemas existentes é a construção do *BSC* com poucas medidas por perspectiva, o que faz com que as empresas não consigam obter um equilíbrio entre os resultados que pretendem obter e os indicadores de desempenho desses mesmos resultados. Por outro lado existe o oposto, ou seja, empresas que têm tantos indicadores que nem conseguem identificar os indicadores críticos.

As falhas na implementação do *BSC* também ocorrem quando a empresa e os serviços partilhados não estão alinhados com a estratégia. Muitas empresas perdem o interesse na implementação do *BSC* porque cada departamento ou unidade de negócio o faz de maneira diferente, sem nenhuma coordenação ou ligação com o *BSC* corporativo.

Outro dos problemas surge no processo utilizado para a implementação do *BSC*. Em primeiro lugar, o desenvolvimento do *BSC* não deve ser delegado aos gestores intermédios. Para que seja eficaz, tem de reflectir a visão estratégica dos gestores de topo. Se estes não liderarem o processo de implementação do *BSC*, é pouco provável que o venham a adoptar como um importante processo de gestão.

Contratar consultores inexperientes para implementarem o *BSC* constitui muitas vezes a receita do fracasso, ou porque é a primeira vez que estão a trabalhar num projecto desta dimensão, ou porque utilizam medidas genéricas que não se enquadram na realidade das organizações.

Outro aspecto importante é o facto do *BSC* não dever ser utilizado para pôr em funcionamento as melhores práticas utilizadas pelas melhores empresas pois cada organização tem as suas especificidades. Assim, cada empresa deverá construir um *BSC* adaptado à sua realidade.

Existem também as organizações que trabalham tanto tempo e tão intensamente para conseguirem o *BSC* ideal que, quando pensam implementá-lo, ele já está desajustado. O *BSC* deverá ser dinâmico, devendo ser revisto, avaliado e actualizado de forma a reflectir novas realidades, sejam elas internas ou externas.

#### 4. DESENVOLVIMENTO DO MODELO TEÓRICO

Este capítulo tem por objectivo apresentar um modelo teórico que agregue os conceitos teóricos e as ferramentas de análise relevantes para o estudo e avaliação da formulação e implementação estratégica.

Na primeira fase do trabalho foi efectuada a revisão teórica, para podemos concluir que a estratégia é um campo amplamente estudado e desenvolvido, no entanto pode-se também mencionar que da análise efectuada depreende-se não existirem verdades absolutas nesta área de estudo. Nesta fase do trabalho foi decidido começar por conceitos que nos pareceram mais relevantes no âmbito do trabalho que decidimos desenvolver.

Seguidamente, e de forma a compreender o desenvolvimento do pensamento estratégico, foram apresentadas as diferentes escolas que dominaram a evolução da estratégia enquanto campo de estudo.

Por fim, decidimos apresentar o modelo escolhido para a formulação e implementação estratégica, o qual foi também alvo de comparações face aos outros modelos – *Balanced Scorecard*.

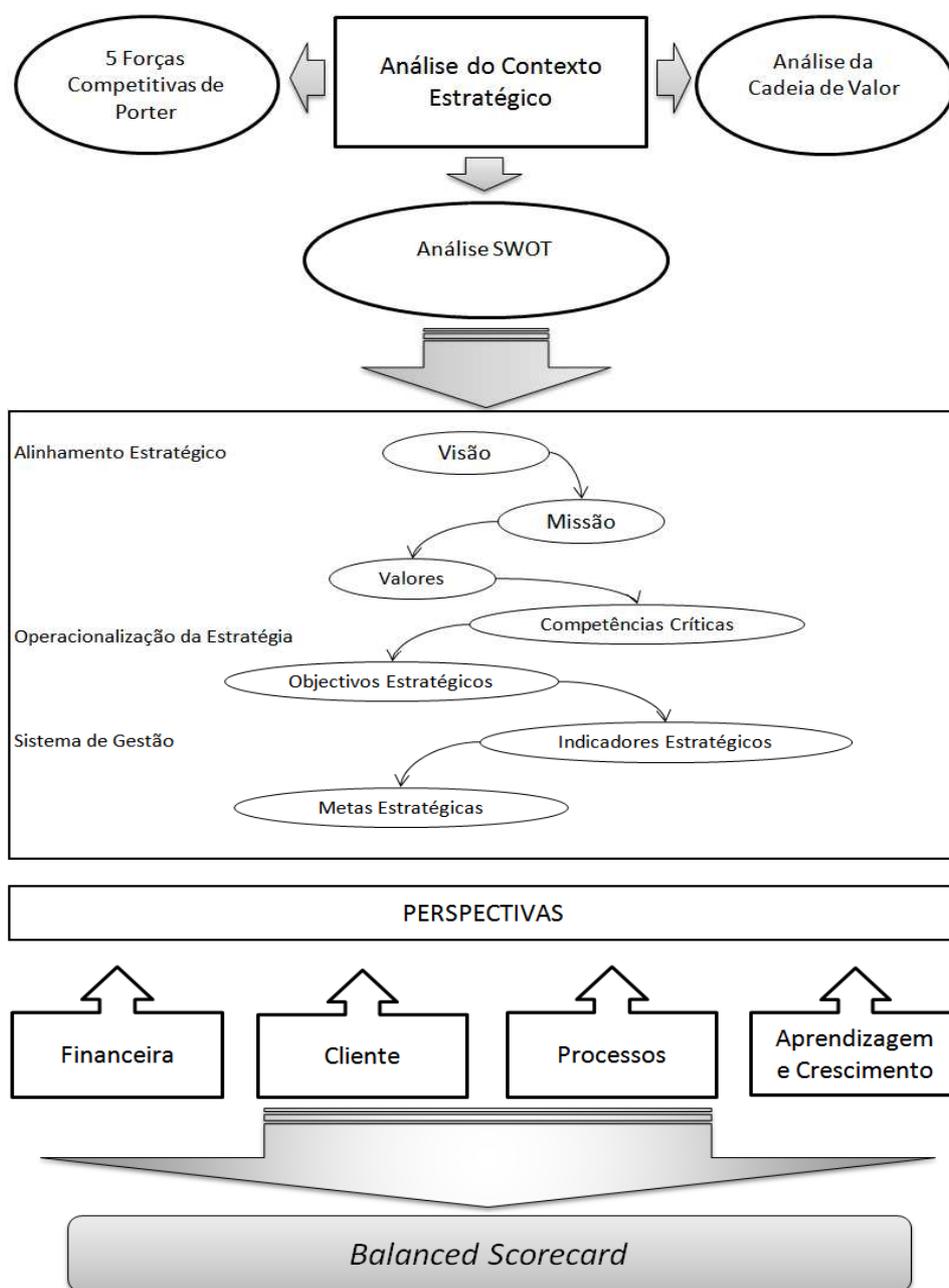
As ferramentas de análise seleccionadas para este Projecto foram as consideradas as mais relevantes para a compreensão do mesmo. Não obstante, visto a área de análise ser tão abrangente, é possível considerar que a abordagem poderia ter sido efectuada noutro sentido, sem que por isso fosse considerada menos correcta.

Tendo em conta as ferramentas de análise seleccionadas, foi iniciado o desenvolvimento do caso pela análise das cinco forças competitivas de Michael Porter, da análise da cadeia de valor e da análise *SWOT*. Seguidamente, foram seleccionados os conceitos subjacentes ao modelo de formulação e implementação estratégica desenvolvido por Kaplan e Norton. São elas a visão, a missão, os valores e os objectivos estratégicos. O processo de implementação estratégico desenvolve-se ao longo de quatro perspectivas,

que por sua vez dão origem ao mapa estratégico (Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizagem e crescimento).

Identificadas as ferramentas de análise e os principais conceitos teóricos, é chegada a altura de apresentar o modelo teórico que justifica e interliga os diferentes conceitos, ilustrados na Figura 13.

Figura 13 – Modelo teórico da formulação e implementação estratégica



## 5. DESCRIÇÃO E APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

### 5.1 Apresentação da Empresa

#### 5.1.1 Introdução

Antes de avançarmos para a parte de formulação estratégica e aplicação prática, será efectuada uma breve apresentação da empresa que será objecto do estudo de caso, para que possamos ter um enquadramento geral, entender melhor a sua actividade e o seu modo de funcionamento.

#### 5.1.2 Evolução Histórica

A Octal TV iniciou a sua actividade em 2000. É uma empresa inserida no sector das telecomunicações, direccionada para a Categoria Televisão Digital, tendo por objectivo o desenvolvimento, fabrico e comercialização de um portfolio de produtos e serviços nesta área. A Octal TV era nesta altura a primeira empresa portuguesa a desenvolver soluções nesta área de actividade, sendo até hoje a única.

Estrategicamente inicia a sua actividade através do desenvolvimento de uma plataforma pioneira de *Hardware* e *Software*. O projecto era inovador e extremamente ambicioso, tendo como objectivo inicial o mercado nacional. O sistema resultante do projecto, baseado na plataforma Microsoft TV desenvolvido pela Octal TV, foi o único a nível mundial a atingir um estado de comercialização.

Após aproximadamente dois anos de desenvolvimento, o produto IDTV estava pronto para a fase de comercialização em Portugal, tendo como cliente a TV Cabo Portugal. O serviço oferecido pela TV Cabo aos seus clientes (utilizadores finais) era mundialmente inovador, disponibilizando um leque de funcionalidades que até então apenas existiam em conceito teórico, sendo materializado no equipamento terminal *Set-Top-Box (STB)*. Contudo, após dois anos de comercialização, a Microsoft desinvestiu na solução para DVB por falta de clientes a nível mundial (a TV Cabo continuava a ser a maior referência). O elevado custo dos equipamentos terminais (as necessidades de

processamento colocavam o preço no patamar dos *PCs*, tornando difícil a massificação do serviço) e a existência de alguma instabilidade associada à “juventude” do serviço, foram as principais causas deste facto.

Ainda em 2000, no 2º semestre, poucos meses após o início do projecto IDTV, iniciou-se em paralelo o desenvolvimento de uma versão de *Set-Top-Box (STB)* de baixo custo para recepção de sinal digital via Cabo e Satélite.

Paralelamente, a empresa efectua parcerias internacionais, nomeadamente com uma empresa Alemã (Technotrend AG) especializada no desenvolvimento de produtos com a tecnologia utilizada pela Octal TV. Esta parceria tinha como objectivo principal o aproveitamento de sinergias tecnológicas.

Nesse mesmo período, mais duas parceiras estratégicas foram estabelecidas:

- 1) Katek AG (Alemanha) – industrialização e fabrico da placa principal
- 2) Molding, Plásticos de Injecção, SA (Portugal) – concepção, desenvolvimento, prototipagem, industrialização e fabrico da caixa exterior (*housing*) do equipamento (*STB*)

Por último, foi estabelecida uma parceria com a Nagra para a componente de acesso condicional (função crítica em ofertas de televisão por subscrição).

Em Dezembro de 2001, depois de um ano e meio de desenvolvimento, a TV Cabo Portugal assumiu o papel de primeiro cliente nesta área, encontrando-se em condições de comercializar aquele que seria o primeiro equipamento *STB Satélite (DVB-S)* desenvolvido em Portugal, seguido 4 meses depois por aquele que seria o primeiro equipamento *STB Cabo (DVB-C)*.

A Octal TV vendeu à TV Cabo Portugal de Dezembro 2001 a 2008 um total de 1.498.797 unidades de *Set-Top-Box*.

	<b>Vendas (Qtd)</b>								<b>Total</b>
	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	
Set-Top Box DVB-S	6.092	89.238	80.390	98.424	170.494	137.963	110.200	14.500	<b>707.301</b>
Set-Top Box DVB-C		963	47.714	89.815	293.913	195.921	138.120	25.050	<b>791.496</b>

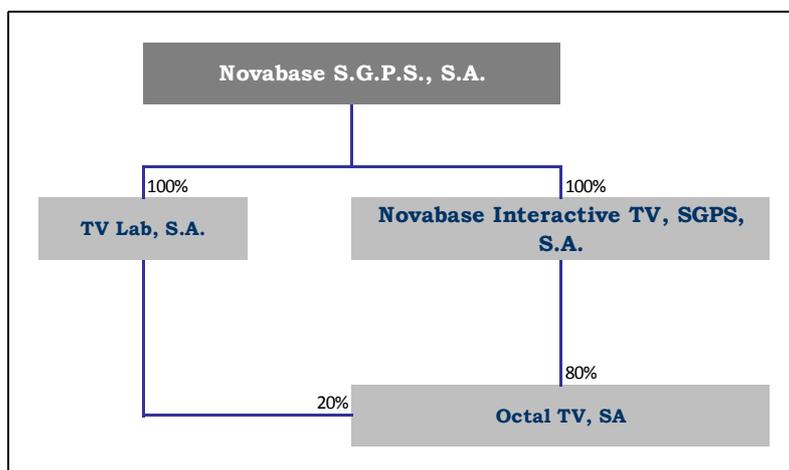
Até 2007 a TV Cabo foi o principal cliente da Octal TV, a partir de 2007 o principal cliente passou a ser a PT Comunicações.

A empresa assumiu-se, desde o início, como fabricante de equipamentos *Set-Top-Box* e fornecedor de produtos e serviços associados. A evolução verificada no mercado colocou novos problemas, cuja resolução obrigou à assumpção de novos pressupostos e à mudança do desenho organizacional, com o objectivo de preparar a empresa para os anos seguintes. Actualmente o posicionamento assumido é mais abrangente, direccionado para uma lógica de fornecimento de soluções tecnológicas no sector das telecomunicações, particularmente na categoria de Televisão Digital.

### 5.1.3 A estrutura accionista

Actualmente a Octal TV é participada a 100% (directamente e indirectamente) pela Novabase, SGPS. A sua actual estrutura accionista foi consolidada em meados de 2007 com a aquisição de 20% à PT Multimédia, que detinha a participação desde o início da empresa. Assim o quadro actual de participações é o definido na Figura 14.

Figura 14 – Mapa da actual estrutura accionista da Octal TV

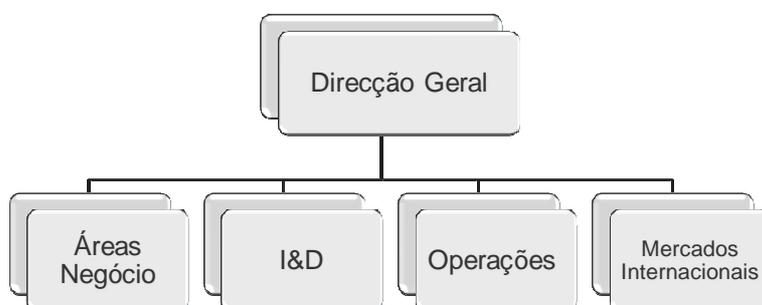


Fonte: Octal TV

### 5.1.4 Estrutura Organizacional

Actualmente a Octal TV possui quatro grandes áreas de negócio da empresa, o *delivery* de *STB* de fornecedores terceiros, *Help-Desk* técnico, Instalação e manutenção de terminais *Head-End* e serviços de Consultoria na área da Televisão Digital. Adicionalmente existem três áreas na estrutura organizativa: a de Investigação e Desenvolvimento, as Operações e recentemente a Internacional. A estrutura organizativa da empresa é a apresentada na Figura 15, abaixo.

Figura 15 – Estrutura organizativa da Empresa



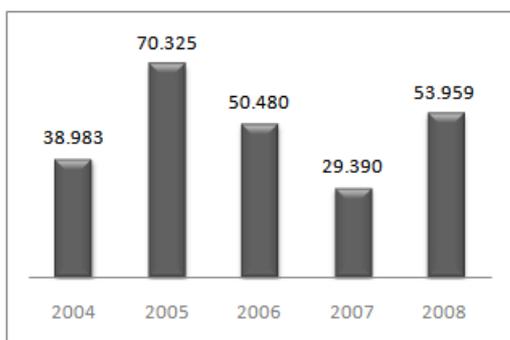
*Fonte: Octal TV*

De salientar que todos os outros departamentos essenciais para o funcionamento da empresa, como é o caso da toda a Área Financeira (Contabilidade, Assessoria Financeira, Tesouraria, etc), do Marketing e da Qualidade, são “fornecidos” pela área de serviços partilhados da Novabase.

### 5.1.5 Actividade Económica e Financeira

A Octal TV tem apresentado um desempenho de vendas ao longo dos últimos cinco anos de acordo com as necessidades do mercado dos operadores na área da Televisão Digital. Assim se explicam as variações ao longo deste período. O pico de vendas atingido em 2005, fica a dever-se devido à massificação da Televisão Digital por Cabo em Portugal.

Gráfico 1 – Volume de Negócios (Valores em milhares de euros)



Fonte: Octal TV

Os Resultados Líquidos da empresa, são também consequência das necessidades dos operadores na área da Televisão Digital, assim como de acontecimentos não recorrentes durante o ano de 2005 e 2006 (directamente relacionados com o abortar do projecto IDTV).

Gráfico 2 – Resultados Líquidos e Resultados Operacionais (Valores em milhares de euros)



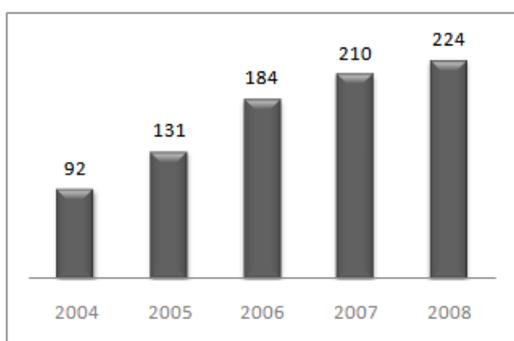
Fonte: Octal TV

### 5.1.6 Recursos Humanos

O número médio de colaboradores da Octal TV em 2008 ascendeu a 224. A sua distribuição é de cerca de 10% para a área de Investigação e Desenvolvimento, 2% para a área das Operações sendo o remanescente para a área comercial e *delivery*, dos quais cerca de 95% para a geografia nacional.

O aumento significativo está directamente relacionado com o facto de o número de colaboradores relacionados com *Help-Desk* técnico ter aumentado significativamente nos últimos 5 anos (aumento de cerca de 100 colaboradores).

Gráfico 3 – Número médio de colaboradores



Fonte: Octal TV

## 5.2 Análise externa e interna

Neste ponto serão efectuadas as análises ao meio envolvente assim como uma análise interna da empresa.

### 5.2.1 Análise Externa

#### 5.2.1.1 As cinco forças de Michael Porter no mercado dos equipamentos *Set-Top-Box*

Como foi abordado anteriormente, para medir a atractividade de determinada indústria, Porter apresentou as cinco forças competitivas que determinam a capacidade que as empresas têm para obter rentabilidades acima da média do sector em que operam.

Assim foi efectuada uma análise tendo por base este modelo aplicado no mercado dos equipamentos de *Set-Top-Box*.

Figura 16 – As cinco Forças de Porter no mercado dos equipamentos STB

<b>Produtos Substitutos</b>		
- Devido á necessidade de desenvolvimento contínuo, os produtos que potencialmente poderão ser substitutos actualmente ainda não são alternativas válidas (podendo ser num futuro próximo) Ex: Fibra Óptica		
<b>FRACO</b>		
<b>Poder Negocial dos Fornecedores</b>	<b>Rivalidade entre Competidores</b>	<b>Poder Negocial dos Clientes</b>
<b>FRACO</b> - Número de fornecedores de componentes a competir no mercado  - Número fabricantes na Ásia (baixo custo de mão de obra) <b>FORTE</b> - Fabricantes influenciam a qualidade do produto - Fabricantes influenciam datas de entrega - Condições de pagamento agressivas - Poder dos técnicos de I&D no processo	- Número reduzido de competidores - Competidores são empresas multinacionais com muita expressão no mercado global - Concorrência disposta a sacrificar a rentabilidade de curto prazo  - Elevada confiança junto do cliente final (Operadores)	- Numero de clientes reduzido - Controlo unilateral das decisões quanto ao prazos de pagamento  - Impacto global significativo nos resultados da empresa - Influencia no preço de compra
<b>FRACO/FORTE</b>	<b>FORTE</b>	<b>FORTE</b>
<b>Ameaças de Novas Entradas</b>		
- Investimento em I&D elevado (quer em tempo quer em valor) - Mão de obra especializada com mercado restrito (I&D) - Produtos protegidos com patentes - Produção com recurso a parcerias (Asia)		
<b>FRACO</b>		

Fonte: Octal TV

Numa análise o modelo das cinco forças competitivas de Porter, ilustrado na Figura 16, pode concluir-se que no mercado dos equipamentos *STB* as maiores forças são o poder negocial dos clientes e a rivalidade entre competidores. Estas devem-se essencialmente ao número reduzido de clientes nesta área (dando assim um poder significativo aos que existem, que são essencialmente dois operadores em Portugal) e ao facto dos concorrentes existentes serem multinacionais implementadas em vários mercados internacionais, ou seja empresas de maior dimensão, que possuem uma grande flexibilidade ao nível do preço dos seus produtos.

O poder negocial dos fornecedores pode ser forte, já que estes influenciam as datas de entrega e têm condições de pagamento agressivas. No entanto, este também pode ser fraco, pois o número quer de fabricantes quer de fornecedores de componentes é elevado.

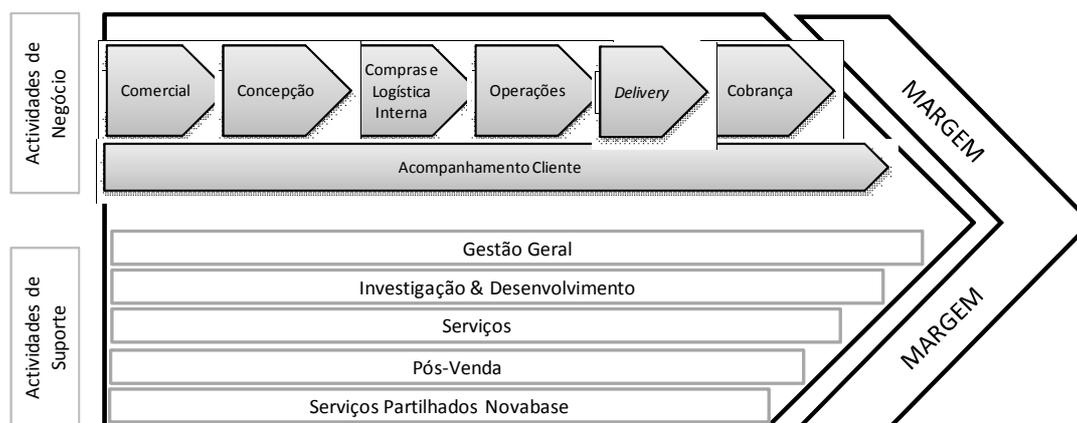
No que respeita aos produtos substitutos e ameaças a novas entradas, estes são considerados fracos, pois actualmente não existem produtos substitutos e existem factores como o alto investimento em I&D que colocam dificuldades a novas entradas.

## 5.2.2 Análise Interna

### 5.2.2.1 Análise da Cadeia de Valor da Octal TV

Tal como foi abordamos anteriormente (Capítulo 2), o modelo da Cadeia de Valor consiste em dividir o negócio da empresa num conjunto de actividades relativas à empresa, ordenadas de uma forma coerente, sendo que cada uma delas tem potencial para influenciar o custo ou os benefícios em termos de diferenciação.

Figura 17 – Cadeia de Valor da Octal TV



Fonte: Octal TV

#### Actividades de Negócio

##### Comercial

- Gestão eficaz da carteira de encomendas
- Política de Marketing pouco agressiva

##### Concepção

- Capacidade técnica de desenvolver soluções
- Factor diferenciação

##### Compras e Logística Interna

- Negociação com Fornecedores agressiva
- Gestão de stocks

#### Operações

- Indefinição dos processos
- Capacidade de gestão de imprevistos

#### *Delivery*

- Capacidade de cumprir compromissos assumidos
- Poucos recursos

#### Cobranças

- PMR elevado
- Recurso interno 100% alocado a este assunto

### **Actividades de Suporte**

#### Gestão Geral

- Autonomia elevada
- Conhecimento do negócio

#### Investigação & Desenvolvimento

- Equipa competente e com experiência
- Necessidade de organização
- Pouca aderência a processos
- Mais resolução de problemas do que criação de novos produtos

#### Serviços

- Ligados ao produto
- Orientados para o cliente

#### Pós-Venda

- Orientação pouco efectiva para esta actividade

#### Serviços Partilhados Novabase

- Estes serviços incluem toda a área financeira (Contabilidade, Contas Correntes, Assessoria Financeira, Tesouraria), Serviços Jurídicos, Recursos Humanos, Qualidade e Sistemas de Informação. Como estes serviços pertencem aos Serviços Partilhados da Novabase, a Octal TV consegue ter alguma autonomia na sua utilização. Estes serviços podem ser considerados como um ponto forte, pois apresentam competências, *know-how* e recursos que geralmente uma única empresa não possui. Por outro lado numa

perspectiva menos positiva, temos o facto de estes serviços não estarem 100% afectos a esta empresa podendo por vezes, na sua ordem de prioridades, não colocar a Octal TV em primeiro lugar na resolução dos seus problemas.

Através da decomposição apresentada acima, que apresenta a cadeia de valor da Octal TV, quer para as actividades do negócio (ou principais), quer para as actividades de suporte, foram ilustrados os pontos fortes e os que merecem ser alvo de melhoria.

Analisando continuamente a sua cadeia de valor, a empresa poderá aperfeiçoá-la e optimizá-la, verificando onde poderá intervir no que concerne às actividades, quer sejam de negócio quer sejam de suporte.

### 5.2.3 Análise SWOT da Octal TV

Os pontos fortes, os pontos fracos, as ameaças e as oportunidades detectadas na Octal TV estão descritas em resumo, no modelo de análise SWOT apresentada na Figura 18.

Figura 18 – Análise SWOT da Octal TV

<p style="text-align: center;"><b>PONTOS FORTES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipa de I&amp;D</li> <li>• Fidelização dos Clientes (Operadores)</li> <li>• Parcerias</li> <li>• Flexibilidade</li> <li>• Know-how adquirido</li> <li>• Integrada num grupo económico com dimensão significativa</li> <li>• Diversidade da oferta</li> <li>• Divisão interna por centros de responsabilidade</li> <li>• Inovação de novos produtos</li> <li>• Política de incentivos</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>PONTOS FRACOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formalização Planeamento Estratégico</li> <li>• Formalização Processos</li> <li>• Prazos de Recebimentos</li> <li>• Histórico dos Resultados Líquidos</li> <li>• Reduzida experiência internacional</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes internacionais (Operadores)</li> <li>• Desenvolvimentos “à medida” por parte dos clientes</li> <li>• Suporte técnico especializado</li> <li>• Mercado de Licenças</li> <li>• Integração de equipamentos terminais</li> <li>• Potencial de renovação de produtos</li> <li>• Televisão Digital Terrestre</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMEAÇAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de clientes em Portugal</li> <li>• Preços praticados pelos concorrentes (efeito de escala)</li> <li>• Oferta da concorrência (diversidade)</li> <li>• Poder dos fornecedores</li> <li>• Ciclo de vida do produto</li> </ul>

Fonte: Octal TV

Ao analisarmos os pontos fracos e as ameaças identificadas na Octal TV a nível interno e externo, verificamos que a formalização interna dos processos e planeamento estratégico são os pontos fracos que podem ser melhorados com maior facilidade. No entanto, a falta de experiência internacional só poderá ser colmatada com a inclusão de novos colaboradores com esse tipo de experiência. Quanto às ameaças, as mais importantes são o número de clientes em Portugal, principalmente os operadores, já que neste caso apenas três clientes representam 95% do mercado, e o facto dos concorrentes serem na sua maioria multinacionais de uma dimensão muito significativa. Assim vemos como oportunidade a internacionalização, para a continuação do crescimento no longo prazo.

Quanto aos pontos fortes, podemos considerar a flexibilidade, a equipa de Investigação e Desenvolvimento e a integração num grupo com alguma dimensão em Portugal, que dá à empresa suporte e estabilidade accionista e permite que a gestão da empresa se concentre no desenvolvimento da sua actividade.

### **5.3 A Visão, a Missão, os Valores e as Linhas de Orientação Estratégica**

#### **5.3.1 Visão**

A Octal TV definiu como Visão “*Apresentar soluções integradas e adequadas às realidades do ecossistema digital*”.

O enfoque e atenção colocados na análise da evolução do “ecossistema digital” em ambientes domésticos e *SOHO* (*small office / home office*), permite que a Octal TV responda com soluções integradas e adequadas. A visão assume como protagonista o cliente final e orienta a actuação da empresa no sentido da democratização das comunicações humanas.

### 5.3.2 Missão

A Octal TV é um fornecedor de tecnologia para TV Digital, cuja missão é *“desenvolver e comercializar produtos de elevada performance e fiabilidade, adequados às necessidades dos diversos segmentos de mercado, e prestar serviços de elevada qualidade, nas mais diversas tecnologias”*.

### 5.3.3 Os valores

Estes são os valores considerados para a Octal TV:

- Honestidade: responsabilidade e integridade deverão fazer parte do ADN da empresa;
- Confiança: forte ligação com clientes e fornecedores;
- Inovação: Criatividade e diferenciação permitem que a empresa tenha o seu futuro assegurado;
- Desenvolvimento interno: a empresa só se desenvolve se os seus colaboradores se desenvolverem.

### 5.3.4 Linhas de Orientação Estratégica

Em consonância com a Visão e a Missão da empresa, a Estratégia da empresa consiste em:

- Cimentar os clientes actuais e aumentar as vendas no mercado internacional:

Sendo este um mercado onde os clientes finais da empresa são os Operadores, a empresa tem especial atenção à relação que tem com os clientes, pois a dependência destes é grande, uma forma que a empresa tem de ultrapassar este factor é apostar na internacionalização, neste caso, América Latina, Ásia e Europa;

- Diversificação do portfólio produtos/serviços:

A aposta na diversificação do portfólio de produtos/serviços da empresa permite o aumento da penetração nos clientes actuais, aumentar o número de clientes, assim como aumentar a rentabilidade e as vendas;

- Alteração de abordagem ao mercado de fabricante a fornecedor de tecnologia:

A empresa entende que deverá passar a posicionar-se como fornecedor de tecnologia para *Set-Top-Box*, deixando para trás o posicionamento de fabricante, onde a concorrência é maior e destruidora de valor;

- Desenvolvimento de parcerias (estratégicas, tecnológicas, complementares, associativas):

Em qualquer actividade económica, o estabelecimento de parcerias é um factor crítico de sucesso para a organização empresarial. Na indústria das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), particularmente no sector das telecomunicações, esse corolário assume uma importância extrema. A correcta escolha dos parceiros, determina não só o resultado positivo no desempenho dos diversos projectos (a curto prazo), mas também a continuidade do negócio (a longo prazo).

#### **5.4 Sumário e Conclusões**

Com base no que foi apresentado neste capítulo podemos considerar que esta empresa apresenta uma base de investigação e desenvolvimento elevada, estando inserida num mercado específico, quer a nível de tecnologia, quer de clientes e produtos. Sendo criada há cerca de 8 anos, podemos considerar que ainda se encontra em fase de crescimento e desenvolvimento. Devido à sua estrutura accionista, encontra-se relativamente “protegida”, mas apresenta uma elevada exposição ao chamado “choque tecnológico”, que neste sector acontece com uma velocidade assinalável. Apresenta como principais concorrentes, na sua maior área, multinacionais de referência como a Philips, Motorola e Cisco.

Prestando atenção à análise *SWOT*, podemos verificar que a empresa apresenta pontos fortes importantes, como a flexibilidade e diversidade de produtos, e um conjunto oportunidades interessantes, como a Televisão Digital Terrestre e a internacionalização noutros mercados fora Europa.

A título de conclusão deste capítulo, será efectuada uma apresentação da Visão, Missão e Linhas de Orientação Estratégia, já que estas constituem as direcções para as quais a empresa quer caminhar no futuro.

## **6. DESENVOLVIMENTO DE UM *BALANCED SCORECARD* PARA A EMPRESA**

### **6.1 Introdução**

Com base no trabalho desenvolvido nos capítulos anteriores, neste capítulo vai ser apresentada a definição de um *Balanced Scorecard* para a Octal TV.

### **6.2 As principais perspectivas de gestão**

#### **6.2.1 Perspectiva Financeira**

##### 1- Crescimento das vendas com aumento das margens

Este objectivo seria atingido com o aumento do *portfolio* de clientes conjugando com a manutenção dos actuais. O crescimento de novos clientes passa por aumentar os existentes em Portugal, assim como a aposta na internacionalização, para aumentar o número de novos clientes. Quanto ao aumento das margens, este seria conseguido com aperfeiçoamentos, nomeadamente ao nível da concepção do produto, novos posicionamentos na cadeia de valor, que permitiriam à empresa ser fornecedor de soluções mais completas do que actualmente. Seriam métricas como os Resultados Operacionais as que seriam privilegiadas.

##### 2- Optimização dos custos operacionais

A Optimização dos custos operacionais deverá ser feita através da detecção de pontos de sinergias entre as diferentes áreas do negócio e áreas da organização, num cenário de crescimento. Esta optimização é denominada de Economia de Escala.

##### 3- Utilização de activos mais eficiente

A empresa está a colocar um grande enfoque nas questões relacionadas com a melhoria do seu activo circulante e das suas necessidades de fundo de maneio. Assim sendo, tem como objectivo uma melhor gestão das existências, com novos tipos de negócio (sem necessidade de investimento em existências) e por uma gestão activa dos prazos médios de recebimentos e pagamentos.

### 6.2.2 Perspectiva do Cliente

1- Crescer em novos segmentos e diversificar o *portfolio* de produtos

Para continuar a crescer de uma forma sã a empresa terá de alavancar esses crescimento no seu actual conhecimento, tentando desenvolvê-lo em novos segmentos, assim como está na direcção da diversificação do seu portfólio de produtos, podendo para além de potenciar o aumento das margens ter um maior número de clientes;

2- Aumentar o nível de satisfação dos clientes e fidelizá-los

A manutenção das margens, assim como a possibilidade de ser seleccionado para um maior número de projectos e com maior rentabilidade, é alcançada através da gestão das relações comerciais com os clientes;

3- Capturar projectos que acrescentem maior valor para os clientes

Com recurso ao departamento de Investigação e Desenvolvimento em conjunto com as áreas de negócio, a empresa deverá tentar obter projectos que sejam considerados “*core*” para os seus clientes. Deste modo a empresa estará a “subir” na cadeia de valor, sendo estes os projectos que acarretam maior margem e maior dependência.

4- Aumentar o valor médio por projecto

Através da focalização das áreas de negócio para os projectos de maior dimensão, verifica-se um aumento da rentabilidade, devido à diminuição do custo por projecto (Economia de Escala).

### 6.2.3 Perspectiva dos Processos

1- Capacidade de identificar/antecipar novos projectos (negócios)

Ser capaz de identificar novos negócios com uma adequada proposição de valor para o tipo de projectos que se pretende alcançar, para garantir a sustentabilidade futura da empresa;

#### 2- Melhoria da actividade logística e cadeia de abastecimento

Melhoria das actividades da logística, com o estabelecimento de relações mais eficientes com fornecedores chave e toda a cadeia de abastecimento, nomeadamente através do estabelecimento de parcerias cliente/fornecedor;

#### 3- Melhorias de processos

Continuar a prosseguir com a melhoria de processos, nomeadamente através de melhorias nas capacidades em engenharia de processos e de engenharia de concepção. Os processos interferem com aspectos fundamentais, tais como, redução de tempo, racionalização de processos e desenvolvimento de produto;

#### 4- Optimizar eficiência das operações internas

Ao otimizar a eficiência das operações internas serão detectados e aproveitados pontos de sinergias entre as diferentes áreas de negócio, assim como entre os diversos departamentos. Mediante a optimização da eficiência das operações, a empresa estará simultaneamente a otimizar os seus custos operacionais;

#### 5- Melhorar os processos de cobranças

Muito embora a Tesouraria pertença aos serviços centrais na Novabase, em que se inclui o departamento de cobranças, a Octal TV, de forma a otimizar os seus recebimentos de clientes, deverá melhorar o seu processo de cobrança através de um maior empenho das áreas de negócio de forma a eliminar a causa do não pagamento.

### **6.2.4 Perspectiva da Aprendizagem e Crescimento**

#### 1- Motivação e cultura organizacional

É necessário envolver os colaboradores no sentido de partilha de projecto comum para o futuro da organização, o que só será conseguido mediante formação contínua no âmbito dos valores da organização. Por este motivo, é também dada grande

importância à existência de um modelo de avaliação de performance individual com um sistema de incentivos variáveis;

2- Fomentar o desenvolvimento contínuo dos colaboradores

Apostar no desenvolvimento contínuo das capacidades individuais e profissionais dos colaboradores para conseguir aumentar os seus níveis de motivação e de desempenho, enquadrado com as necessidades estratégicas da empresa;

3- Desenvolvimento do mercado e dos clientes

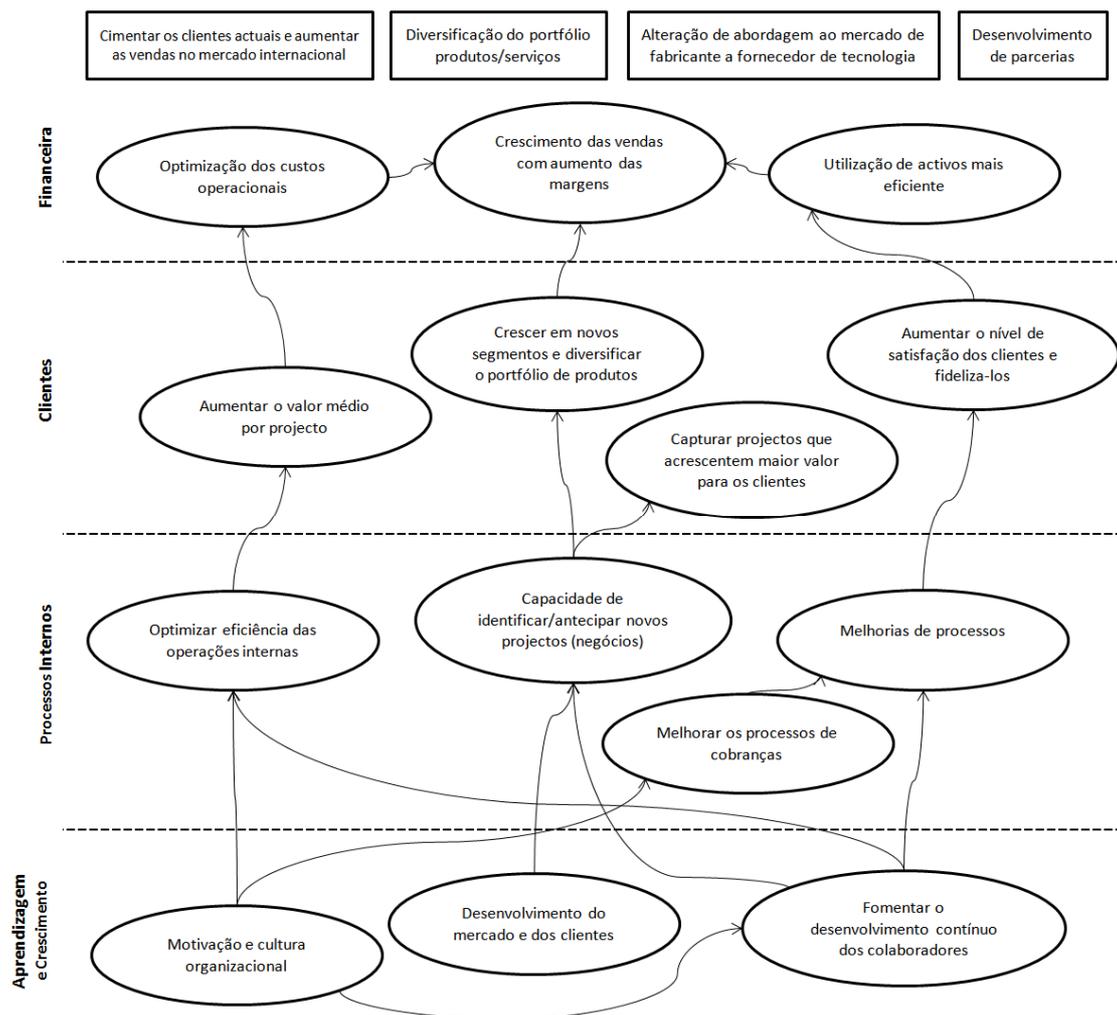
Este tipo de desenvolvimento contribui para que a empresa esteja bem informada sobre o que ocorre no mercado e por parte dos seus principais intervenientes.

### **6.3 Identificação das relações causa-efeito**

Tendo como base a Visão, a Missão e a Estratégia da empresa e os objectivos estratégicos, foram identificadas as relações causa-efeito e seguidamente, seleccionados indicadores-chave que para cada perspectiva melhor avaliam a performance da empresa e as respectivas metas a atingir.

É apresentado na Figura 19 o mapa estratégico, com as linhas de orientação estratégica no topo, e os respectivos objectivos estratégicos para cada uma das quatro perspectivas.

Figura 19 – Mapa estratégico Octal TV (Causa-efeito)



### 6.4 Selecção dos indicadores

Cada objectivo estratégico deve ser medido por um ou vários indicadores para os quais são definidas metas. Cada objectivo é monitorizado através de indicadores, que deverão ser acompanhados aquando da implementação estratégica no sentido de avaliar o grau de concretização de cada objectivo.

Assim, para finalizar o processo, foram seleccionados os indicadores-chave que serão utilizados para os objectivos, bem como os métodos de cálculo e as metas a atingir.

Quadro 1 – Objectivos, Indicadores-Chave, Modo de Cálculo e Metas

Perspectiva	Objectivos	Indicador-Chave	Modo de Cálculo	Meta
Financeira	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crescimento das vendas com aumento das margens</li> <li>- Optimização dos custos operacionais</li> <li>- Utilização de activos de forma mais eficiente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resultados Operacionais</li> <li>- Volume de negócios (por geografia)</li> <li>- Variação Custos operacionais</li> <li>- Activo Circulante</li> <li>-NFM/VN</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resultados antes de juros e amortizações</li> <li>- Vendas e prestações de serviços (por geografia)</li> <li>- Custos Operacionais/VN</li> <li>- Indicador directo do Balanço</li> <li>- NFM/VN</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atingir Resultados Operacionais de € 1,5 Milhões</li> <li>- Atingir volume de negócios de € 50 Milhões</li> <li>- Diminuir em 5%</li> <li>- Diminuir para cerca de € 25 Milhões (2008 = € 30 Milhões)</li> <li>- Diminuir em 5%</li> </ul>
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crescer em novos segmentos e diversificar o portfólio de produtos</li> <li>- Aumentar o nível de satisfação dos clientes e fidelizá-los</li> <li>- Aumentar o valor médio por projecto</li> <li>- Capturar projectos que acrescentem maior valor para os clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de novos produtos</li> <li>- Penetração em novos segmentos</li> <li>- Índice de satisfação e retenção dos clientes</li> <li>- Valor médio por projecto</li> <li>- Horas de I&amp;D</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nº de novos produtos</li> <li>- Nº novos de segmentos</li> <li>- Controlo de reclamações</li> <li>- Média dos projectos</li> <li>- Nº de horas de I&amp;D</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anualmente dois novos produtos</li> <li>- Anualmente dois novos segmentos</li> <li>- Iniciar o processo em 2009</li> <li>- Aumentar em 5%</li> <li>- Aumentar em 10%</li> </ul>
Processos Internos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidade de identificar/antecipar novos projectos (negócios)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nº de ideias novas bem sucedidas (novos produtos/serviços)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- VN novos produtos / VN total</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumentar 5%</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Optimizar eficiência das operações internas</li> <li>- Melhorias de processos</li> <li>- Melhorar os processos de cobranças</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encomendas por satisfazer</li> <li>- N° de colaboradores por operação</li> <li>- Não conformidades</li> <li>- Prazo médio de recebimentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- N° de encomendas por satisfazer / encomendas totais</li> <li>- N° de transacções / N° de colaboradores das operações</li> <li>- % de não conformidades</li> <li>- Clientes / Vendas Médias últimos 12m x 30</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reduzir em 10%</li> <li>- Reduzir em 10%</li> <li>- Iniciar processo em 2009</li> <li>- Diminuir em 10 dias</li> </ul>
Aprendizagem e Crescimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolvimento do mercado e dos clientes</li> <li>- Motivação e cultura organizacional</li> <li>- Fomentar o desenvolvimento contínuo dos colaboradores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seminários internos ou externos</li> <li>- Índice de satisfação dos colaboradores</li> <li>- Prémios</li> <li>- Horas de formação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- N° de horas que os colaboradores frequentam</li> <li>- N° de colaboradores satisfeitos/Total de colaboradores (inquéritos)</li> <li>- N° de prémios atribuídos /Total de colaboradores</li> <li>- N° de horas de formação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumentar em 5%</li> <li>- Aumentar em 20%</li> <li>- Aumento em 10%</li> <li>- Aumentar em 10%</li> </ul>

## 7. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

### 7.1 Conclusões

O presente trabalho pretendia analisar alguns dos principais temas ligados à performance organizacional e à implementação da estratégia, separando a análise em duas componentes: uma de natureza teórica e outra de carácter prático.

A revisão teórica foi efectuada tendo por base três grandes aspectos. O primeiro prende-se com a introdução e definição dos principais conceitos teóricos utilizados no âmbito da estratégia, sendo de destacar a missão, os objectivos, os recursos e a vantagem competitiva. Em segundo lugar foi abordada a evolução do pensamento estratégico nos últimos cerca de cinquenta anos, as suas contribuições ao nível dos seus modelos e ferramentas de análise. Foi destacada a Escola do Desenho de onde surgiu a análise *SWOT*, a Escola do Planeamento, a Escola do Posicionamento com a análise das cinco forças de Porter, a análise da cadeia de valor e as estratégias genéricas, a Escola da Aprendizagem e o conceito das estratégias emergentes, e a Escola dos Recursos que tem como base a teoria de que a formulação estratégica deverá basear-se nos recursos e capacidades da empresa, não descurando o que se passa fora dela. Por último, o terceiro aspecto, dedica-se à performance organizacional, em que se procedeu a uma análise sobre as suas questões fundamentais, centrada em dois sistemas de avaliação de performance estratégicos de apoio à gestão, tendo-se procedido a uma análise comparativa entre os mesmos.

O modelo seleccionado, o *Balanced Scorecard* foi objecto de análise no capítulo seguinte. Foi efectuada um estudo detalhado e apresentadas as suas principais características.

Após a conclusão teórica, foi elaborado um modelo teórico, onde foram seleccionados e organizados, tendo em conta a metodologia de implementação estratégica referida, os conceitos e ferramentas de análise mais relevantes para o este estudo.

No seguimento das análises efectuadas anteriormente, procedeu-se a um estudo de caso prático de uma empresa para verificar de que modo a aplicação do modelo seleccionado poderia dinamizar e facilitar, de uma forma coerente e consistente, a implementação da estratégia. De início foi efectuada uma apresentação da empresa, através de uma resenha histórica, seguida de todo o processo de formulação e implementação estratégica. De forma a obter êxito na componente prática, era necessário de ter uma compreensão da empresa em termos da sua estratégia, organização e sistema de gestão bem como do mercado onde opera. Só desta forma é possível efectuar o mapa estratégico de forma correcta, nomeadamente as relações causa-efeito, que são essenciais na definição do *Balanced Scorecard*, bem como na definição dos indicadores a utilizar. Nesta óptica o objectivo do trabalho foi alcançado, pois foi possível estabelecer as relações de forma útil e sustentada, bem como concluir que as métricas alcançadas são de fácil utilização e obtenção.

Após a definição da aplicação do *Balanced Scorecard* na empresa, espera-se que a aplicação deste modelo de avaliação de performance seja um elemento essencial para que a gestão da empresa transmita a toda a organização, de uma forma abrangente e partilhada por todos, os objectivos definidos com vista ao seu crescimento e desenvolvimento. Adicionalmente, a definição prática do modelo indicia que será possível atingir e melhorar a consonância nos objectivos e levar os colaboradores da empresa a actuarem mais no interesse da empresa.

De forma a manter ou melhorar a sua posição competitiva, as empresas terão de substituir as ferramentas e mecanismos utilizados (como os orçamentos, o controlo orçamental e a contabilidade de custos entre outros), que no caso de tomada de decisões e controlo da implementação da estratégia definida são manifestamente insuficientes, por um modelo como o definido. Isto passa por um sistema de avaliação da performance a nível organizacional, que motive e responsabilize os gestores e restantes colaboradores, tendo por base uma linha orientadora.

Foram estabelecidas as ligações entre a performance organizacional e a estratégia, ou seja foram cumpridos os objectivos a nível teórico e conceptual, bem como âmbito no

estudo de caso, tendo sido explicitada a forma como todo o processo de implementação da estratégia na empresa poderia ser conduzida de forma mais eficaz e eficiente.

## **7.2 Recomendações, Limitações e Oportunidades de investigação futura**

Depois da síntese de conclusões mais relevantes no âmbito do trabalho efectuado, são em seguida apresentadas algumas recomendações para futuros estudos ou para empresas que enfrentem este tipo de dificuldades e desafios.

Relativamente ao modelo teórico, não é apresentada qualquer recomendação, isto porque não existe nenhuma forma rígida de implementação do *BSC* nas empresas, ou seja terão de ser as próprias empresas a definir e afinar o seu próprio modelo, tendo em conta as suas especificidades.

Relativamente ao tema prático, as recomendações passam por, proceder à implementação do modelo e verificar ao longo do tempo os resultados atingidos através da eficácia dos procedimentos adoptados. Esta análise deveria ser complementada, com a continuação da monitorização e afinação das relações causa-efeito, pois elas são parte nuclear de todo o processo e podem certamente ser melhoradas. A implementação do *BSC* sem que as relações causa-efeito sejam bem definidas e identificadas é um exercício que não atinge os objectivos pretendidos e não permite uma adequada implementação da estratégia empresarial assim como não permite a melhor performance organizacional.

A análise *SWOT*, enquanto ferramenta de reflexão sobre o estado actual e futuro de uma organização, quer ao nível interno e externo, deverá obrigar a todos os colaboradores a desenvolverem acções concretas para a melhoria contínua dos pontos a melhorar (pontos fracos). Para a concretização dos objectivos estratégicos é necessário o alinhamento e a focalização de todos os colaboradores na organização, de forma a compreenderem a estratégia e a visão da mesma. Nesta situação específica, os gestores de topo deverão considerar as opiniões de todos os colaboradores da organização.

Para os objectivos estratégicos serem alcançados as iniciativas deverão estar todas orientadas para o *BSC*. A metodologia adoptada deverá ser dinâmica, ou seja, à medida que as envolventes internas e externas se vão alterando, novos objectivos deverão ser propostos, e novas metas e iniciativas devem ser definidas.

No que concerne às limitações, estas decorrem essencialmente do factor humano, ou seja as decisões são influenciadas pelo investigador que coloca sempre o seu julgamento em qualquer decisão. O próprio tema escolhido, devido ao facto de ser muito abrangente, poderá ter um grau elevado de subjectividade na solução encontrada. Ainda assim podemos identificar algumas limitações específicas, caso da confidencialidade de alguns dados da empresa, a discussão dos objectivos estratégicos, assim como alguns dos indicadores do *BSC*, não foram debatidos em pormenor com a Gestão de Topo da organização, devido ao facto de limitação de tempo para reuniões. Como limitação mais ampla, o facto de este ser um estudo para uma empresa específica, não podendo ser facilmente difundido para empresas do mesmo sector.

Poderão ser efectuados *BSC* departamentais caso se pretenda ter mais detalhe, no entanto numa primeira fase recomenda-se que se inicie pelo *BSC* corporativo.

Por último recomenda-se que esta pesquisa seja feita em outras empresas portuguesas, com o objectivo de se encontrarem semelhanças que permitam desenvolver uma metodologia característica da realidade das empresas portuguesas, adaptando a metodologia às especificidades das nossas empresas.

## BIBLIOGRAFIA

Aaker, D. A. (1992), *Strategic Market Management*, 3<sup>rd</sup> Edition, John Wiley & Sons Inc., New York.

Borges, A. e A. Rodrigues e J. Morgado (2002), *Contabilidade e Finanças para a Gestão*, Overgest/ISCTE, Lisboa.

Carvalho, J. C. e J. C. Filipe (2006) *Manual de Estratégia*, Edições Sílabo.

Chandler, Alfred Jr. (1962), *Strategy and Structure*, *The MIT Press*, Massachusetts.

Donnelly, Gibson, Ivancevich (2000), *Administração, Princípios de Gestão Empresarial*, 10<sup>a</sup> Edição, McGraw Hill de Portugal, Amadora.

Drucker, P. (1995) The informations Executives Truly Need. *Havard Business Review*, *Boston*, v. 73, n. 1, 54-62, January-February

Drucker, P. (2000), *Desafios da Gestão para o Século XXI*, Livraria Civilização Editora, Porto.

Eccles, R.G. (1991) The Performance Measurement Manifesto, *Havard Business Review*, *Boston*, v. 69, n. 1, p. 131-137, January-February

Epstein, M. e Manzoni, J.F. (1998), Implementation Corporate Strategy: From Tableaux de Bord to Balanced Scorecards, *European Management Journal*, Vol 16, N° 2, April.

Esteves, M. A. e Mateus, R. (2008), *Balanced Scorecard*, Instituto Politécnico de Coimbra.

Ferreira, M. e A. Shneider e M. Carneiro e F. Serra (2008), Michael Porter 30 anos depois de Estratégia Competitiva, *Working Paper N°25*, Unisul Business School e Instituto Politécnico de Leiria.

Freire. A. (2001), *Estratégia Sucesso em Portugal*, Verbo.

Grant, R.M. (2005), *Contemporary Strategy Analysis*, 5<sup>th</sup> Edition, Blackwell Publishing, Oxford.

Hamel, G. e Prahalad, C.K. (1990), Core competences of the corporation, *Harvard Business Review*, May-June, 75-91

Jordan, H. e J. Neves e J. A. Rodrigues (2003), *O Controlo de Gestão*, Áreas Editora, 5<sup>a</sup> Edição.

Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (1992), The Balanced Scorecard – Measures that drive Performance, *Harvard Business Review*, January-February, 71-79.

Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (1996a), Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, *Harvard Business Review*, January-February, 75-85.

Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (1996b), The Balanced Scorecard, *Harvard Business Review Press*.

Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (2001), The Strategy-Focused Organization – How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment, *Harvard Business Review Press*.

Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (2004), Strategy Maps – Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes, *Harvard Business Review Press*.

McKiernan, P. (2006) *International Studies of Management and Organization, Exploring Environmental Context Within the History of Strategic Management*, Volume 36, Number 3 / Fall, 7-21.

Meyer, C. (1994) How the Right Measures Help Teams Excel. *Harvard Business Review*, Boston, v. 72, n. 3, p. 95-192, May-June

Mintzberg, H. (1990), The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 171-195.

Mintzberg, H. e B. Ahlstrand e J. Lampel (1998), *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, Prentice Hall

Mintzberg, H. (1999), Reflecting on the Strategy Process, *Sloan Management Review*, Spring, 21-30.

Neely, A. (1998) *Business Performance Measurement - Unifying Theory and Integrating Practice*, Cambridge University Press.

Nelly, A. e C. Adams e, M. Kennerly (2003), *Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Stakeholders Relationships*, Financial Times Prentice Hall.

Neely, A. (2003) *Business Performance Measurement - Theory and Practice*, Cambridge University Press.

Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York

Porter, M. E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York

Porter, M. E. (1991), Towards a Dynamic Theory of Strategy, *Strategic Management Journal*, Winter, 95-117.

Porter, M. E. (2008), The Five Competitive Forces That Shape Strategy, *Harvard Business Review Press*.

Relatório e Contas (2005), Octal TV – Engenharia de Sistemas para TV Interactiva, SA.

Relatório e Contas (2006), Octal TV – Engenharia de Sistemas para TV Interactiva, SA.

Relatório e Contas (2007), Octal TV – Engenharia de Sistemas para TV Interactiva, SA.

Relatório e Contas (2008), Octal TV – Engenharia de Sistemas para TV Interactiva, SA.

Rohm, Howard (2008), Is There Any Strategy in Your Strategic Plan?, <http://www.balancedscorecard.org/LinkClick.aspx?fileticket=AjCAAjr2VPk%3d&tabid=36>

Silva, L. (2003), *O Balanced Scorecard e o Processo Estratégico*, Caderno de Pesquisa em Administração, Pós-Graduação em Gestão Empresarial, São Paulo.

Sun TZU (1971) *The Art of War*, *New York Oxford University Press*.